

Teresa Ruão

A ORGANIZAÇÃO COMUNICATIVA

TEORIA E PRÁTICA EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL



© CECS 2016 Todos os Direitos Reservados
A presente publicação encontra-se disponível gratuitamente em:
www.cecs.uminho.pt

- Título** A organização comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional
- Autor** Teresa Ruão
- ISBN** 978-989-8600-56-1 (ebook)
978-989-8600-57-8 (impresso)
- Capa** Imagem retirada de http://www.freepik.com/free-photo/crowd-in-motion_803432.htm / Composição: Pedro Portela
- Formato** eBook, 121 páginas
- Data de Publicação** 2016, abril
- Editor** CECS - Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade
Universidade do Minho
Braga . Portugal
- Diretor** Moisés de Lemos Martins
- Vice-Diretor** Manuel Pinto
- Formatação gráfica e edição digital** Ricardina Magalhães

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO	5
CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL	13
1. A disciplina de Comunicação Organizacional	14
<hr/>	
2. A génese da Comunicação Organizacional	18
<hr/>	
3. Os principais quadros de investigação	2
<hr/>	
4. A polifonia dos estudos de comunicação nas organizações	33
<hr/>	
5. A Comunicação Organizacional aplicada	46
<hr/>	
6. As auditorias de Comunicação Organizacional	56
<hr/>	
CAPÍTULO 2: A CULTURA E A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES	61
7. A cultura organizacional	62
<hr/>	
8. A imagem das organizações	80
<hr/>	

CONCLUSÃO	99
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	101
NOTA BIOGRÁFICA	119

INTRODUÇÃO

Sempre que as pessoas precisaram de produzir algo demasiado complexo para uma tarefa individual, criaram organizações¹. E o ato de organizar (inicialmente em clãs, famílias ou estruturas feudais) exigiu, desde logo, a comunicação entre as pessoas. Contudo, a modernização da sociedade (inicialmente através do aparecimento da agricultura, depois do comércio e, mais tarde, da indústria) deu origem a organizações mais complexas e trouxe necessidades comunicativas mais exigentes. Como resultado, e já em finais do século XIX, surgiram as primeiras formas de profissionalização da comunicação através da criação de gabinetes especializados, de funções de gestor da comunicação e do desenvolvimento de atividades de comunicação organizadas (como a assessoria de imprensa ou a publicidade).

Contudo, só em meados do século XX é que as empresas reconheceram verdadeiramente a importância da comunicação eficiente com os seus públicos relevantes, das relações transparentes com os cidadãos, ou do impacto da sua atividade na opinião pública. E são conhecidos diversos episódios históricos que mostram o quanto este processo foi difícil para os empresários da época pré e pós-industrial, habituados a agir no interesse do negócio e raramente preocupados com a sociedade em geral. Talvez o caso mais citado seja o de William Henry Vanderbilt proprietário da *New York Central Railroad* que respondeu a um assessor, preocupado com a atuação pouco responsável do seu assessorado, em 1882, com a célebre frase: “O público que se dane!” (Black & Bryant, 1995). Faltava aos empresários da época uma bússola moral e o reconhecimento do lugar da empresa no

¹ Usaremos o termo “organização” para designar todo o tipo de agrupamentos humanos instituídos com o propósito de atingir um objetivo, sejam estes públicos, privados, lucrativos, não lucrativos, associativos, sociais, e outros. As designações de “empresa” e “instituição” servem para distinguir os projetos que têm propósitos lucrativos dos não lucrativos, respetivamente.

espaço social, de modo a perceberem a relação de mútuo benefício que deve existir entre a sociedade e o mundo dos negócios no contexto do que a comunicação pode ser um importante componente.

Apesar das dificuldades, a verdade é que, nessa época, se davam já os primeiros passos no reconhecimento da importância da comunicação para o funcionamento organizacional e para o desenvolvimento da sua relação com a sociedade. A partir daqui, as empresas - mas também as organizações de tipo institucional - rapidamente compreenderam o interesse da comunicação como motor de performance e sucesso. Disto resultou a multiplicação de profissionais de comunicação (sobretudo depois da II Guerra Mundial, como conta Ithor, 2004, para o nascimento das Relações Públicas e da Comunicação Corporativa), a emergência da pesquisa científica dedicada à Comunicação Organizacional e o aparecimento de cursos especializados (estes últimos fenómenos em meados do século XX).

Com este reconhecimento da necessidade (administrativa e promocional) da comunicação pelas organizações e da pertinência da pesquisa e ensino na área, iniciava-se um caminho que conduziria à aceitação da Comunicação Organizacional como um ramo científico de especialidade das Ciências da Comunicação. E, desde então, a Comunicação Organizacional foi empreendendo um caminho de desenvolvimento e afirmação que lhe permite ser hoje “uma sub-disciplina bem estabelecida dentro de um campo mais alargado que constituem os estudos de Comunicação, com todas as coisas que uma sub-disciplina precisa para reivindicar esse estatuto” (Cheney, 2007, p. 80). O campo apresenta um domínio de atividade próprio, um conjunto de trabalhos clássicos, uma narrativa comum, publicações especializadas, associações de profissionais e várias gerações de investigadores.

Contudo, convém salientar que o tema da comunicação nas organizações foi sendo objeto de estudo de investigadores que se colocaram em distintas disciplinas científicas – como a Sociologia, a Gestão ou o Marketing – e não foi nunca um assunto exclusivo das Ciências da Comunicação. E, com o passar do tempo, estas proveniências distintas deram origem a processos de fragmentação disciplinar, criando grupos académicos diversos, dotados de elementos de diferenciação reconhecidos, assentes em tradições teóricas variadas, difundidos em revistas científicas próprias e espelhados em cursos de ensino superior com marcas particulares. Por isso, encontramos designações diversas quando procuramos informação sobre os estudos de comunicação nas organizações, tais como: Comunicação Corporativa, Comunicação de Marketing ou Comunicação de Negócio, entre outras.

O campo da Comunicação Organizacional é, no entanto, aquele que nos interessa nesta obra, constituindo a proposta enquadradora das Ciências da Comunicação para o estudo dos fenómenos de comunicação humana a ocorrer em empresas e instituições. O seu posicionamento sugere a aplicação das Teorias da Comunicação à análise dos atos comunicativos que acontecem em ambiente organizacional e que, por essa razão de contexto, apresentam características particulares que exigem um estudo especializado. Nesta medida, acreditamos (na linha de Deetz, 2001) que tal como a Sociologia, a Psicologia ou a Economia são capazes de explicar os processos organizacionais, as Ciências da Comunicação também podem contribuir com um modo distinto de estudo das organizações. Esse modo distinto supõe o reconhecimento da 'organização comunicativa', ou a construção de um olhar sobre as organizações contemporâneas que faz realçar os processos de criação de sentido de entre todas as suas atividades. Se perguntarem a um investigador de Comunicação Organizacional o que vê quando olha uma organização, este responderá muito provavelmente que a sua visão privilegia os fluxos de comunicação a acontecerem em todos os sentidos e com os mais diversos propósitos, tal como um especialista em Contabilidade destacará os fluxos financeiros. A organização é comunicativamente constituída e é esse elemento nuclear que emerge na visão do 'comunicólogo'.

Como estabelecido pela *International Communication Association* (ICA, onde a Comunicação Organizacional constitui o maior grupo de pesquisa)², a disciplina de Comunicação Organizacional procura expandir a nossa compreensão dos processos, dos cenários e dos desafios de comunicar e organizar numa sociedade global. Articula conceitos e teorias para entender melhor esses processos, para desenvolver as ferramentas necessárias à sua investigação e para ajudar a implementar as práticas sociais que conduzam à sua melhoria. Graças a esta associação e ao papel da publicação mais icónica do campo, o *Management Communication Quarterly*, a disciplina (com origem nos EUA) tem vindo a internacionalizar-se pelo desenvolvimento de uma rede interdisciplinar de investigadores em todos os continentes e pelo crescente interesse nos processos de organização que são característicos de diferentes partes do globo. Do ponto de vista internacional, o campo da Comunicação Organizacional está, assim, em amplo crescimento.

Neste contexto, podemos sintetizar hoje os objetivos do campo do seguinte modo: (1º) fomentar a partilha de informação dentro da arena transdisciplinar dos estudos organizacionais; (2º) construir conhecimento

² Missão da secção de Comunicação Organizacional da ICA. Retirado de <http://community.icaahdq.org>

sobre as organizações; (3º) afirmar a importância da *lente comunicativa* sobre as organizações; e (4º) promover uma conversação com aqueles que definem e dirigem as empresas (inspirado em Cheney, 2007).

A Comunicação Organizacional nasceu, como vimos já, ao serviç o do negócio e da indústria. Por isso, a pesquisa na área começ o por se dedicar aos fluxos de informação e canais de comunicação na sua relação com a performance, principalmente em organizações do setor privado. Este percurso, sendo compreensível, deu origem àquilo que Redding (1979) identificou como um forte “enviesamento gerencialista”. E mesmo durante o sequente período interpretativo (com a Conferência Alta de 1981), onde foi marcante a emergência de temas humanistas (consistentes com as ideias do Movimento das Relações Humanas, 1930-1970), continuaram a existir preocupações com as questões da produtividade (Tompkins, 1984). Ainda assim, os anos 1980 marcaram uma viragem clara no caminho intelectual da Comunicação Organizacional com desenvolvimentos na epistemologia, na teoria, e nos temas de estudo, assim como nos g neros da escrita. Iniciavam-se as preocupações com o simbolismo organizacional e abria-se caminho para a emergência das abordagens críticas e pós-modernas ao universo menos controlado das organizações. Mas nada se perdeu neste processo histórico e atualmente o campo integra análises interpretativas e críticas, com estudos pós-modernos e de tradição pós-positivista.

Um aspeto que parece, ainda, consistente ao longo do tempo é o interesse dos estudiosos de Comunicação Organizacional pela abstração e pela argumentação teórica. Como mostrou Corman (2006), entre 2001 e 2006 apenas cerca de 10% dos estudos do campo apresentavam análises de comportamentos comunicativos reais, sendo que a restante produção científica se dedicava a conceções abstratas de atitudes, percepções, estruturas, normas, hegemonias, identidades, ou seja, abordagens residuais a temas da comunicação comportamental. Enquanto as pesquisas de outras áreas da mesma família científica, como a Comunicação de Negócio ou de Marketing, evoluíam de um modo mais aplicado.

A partir dos estudos da Comunicação Organizacional, contudo, o entendimento do universo organizacional   particular e muito rico. Talvez o seu traço diferenciador mais forte se deva a Karl Weick que introduziu a ideia de que organizar é essencialmente um fenómeno de comunicação, afirmando que “a atividade de comunicação   a organização” (Weick, 1995, p. 75). Desta forma, Weick (1979) p s em causa a metáfora da comunicação como *contentora* de fluxos de informação (uma ideia clássica dos estudos da comunicação nas organizações e ainda presente em algumas das outras disciplinas que examinam o fenómeno), sugerindo que as pesquisas na

área se deveriam centrar no papel transversal que a comunicação desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Esta proposta acabou por dar origem a uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional assente na ideia-chave da natureza comunicativa das organizações, que ficou encapsulada na expressão “constituição comunicativa das organizações” e na sua abreviatura CCO. Desde então, os investigadores da Comunicação Organizacional parecem cada vez mais interessados em alargar e redimensionar a perspetiva da CCO.

As organizações não podem mais ser vistas como objetos, entidades ou fatos sociais dentro dos quais a comunicação ocorre. As organizações são apresentadas, em vez disso, como realizações precárias e em curso, realizadas, experienciadas e identificadas principalmente - se não mesmo exclusivamente - nos processos de comunicação. (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clarck, 2011, p. 1149)

Continuando a analisar a perspetiva das Ciências da Comunicação sobre as organizações, relembramos outro ponto diferenciador: o pressuposto de que as relações organizacionais estão longe de acontecer em ambientes ordenados e racionais. Como referiu Weick, as organizações só são estruturas estáveis e racionais quando vistas retrospectivamente. E os atuais ambientes organizacionais são de tal modo turbulentos e globalizados que a comunicação instrumental, racional ou eficiente se torna um mito inatingível. Nessa medida, o olhar da Comunicação Organizacional tem evoluído para enquadrar também o clima de mudança sentido nas organizações, no mundo do trabalho, nos mercados e na sociedade em geral, nos últimos anos.

Mas também é verdade que nem sempre o campo pensou dessa forma. Segundo a perspetiva da CCO, a comunicação deve organizar e criar a ordem da desordem potencial (Cooren, 2000). Esta preocupação com a ordem resulta aliás de uma herança sociológica, mas muitos têm argumentado que a *desorganização* e a *desordem* deveriam ter um papel mais central nas teorizações da disciplina: Law (1994, p. 249), por exemplo, alegou que os académicos da Comunicação Organizacional deveriam ser capazes de gerar melhores explicações para o problema da desordem e da desestabilização (como Cooper, 1990; Hassard, Kelemen & Cox, 2008). Se a comunicação tem muito de transformação de significados, então o estudo destes fenómenos deveria fazer parte da sua missão e a pesquisa deveria procurar não a eliminação das tensões, mas o reconhecimento das políticas, das relações de poder e da capacidade de inovação das organizações nesta matéria (Cooren et al., 2011).

Este entendimento constitui, aliás, o cerne da pesquisa em Comunicação Organizacional da atualidade, que tem vindo a desenvolver um mapa muito próprio da realidade. Os seus investigadores consideram que as organizações são coletividades sociais complexas, que podem ser problematizadas e explicadas por via de um enquadramento comunicativo; porque a comunicação é parte do processo de organizar, é a própria substância que alimenta esse processo, à medida que as suas práticas dão origem a sistemas de significado complexos e diversos. Deste modo, a sua pesquisa tem desafiado as noções económicas prevaletentes no mundo social e empresarial, chamando a atenção para estruturas alternativas, questões políticas, problemáticas de género, práticas culturais ou particularidades do comportamento coletivo. E esta preocupação com a própria organização humana é aquilo que distingue, em essência, a Comunicação Organizacional das propostas de marketing, de gestão ou de negócio.

Uma organização é um sistema de comunicação, que permite a amplas comunidades de seres humanos interagir e funcionar com um entendimento, suficientemente partilhado, de que podem levar a cabo o seu negócio através da constituição, pelo menos ilusória, de uma comunidade de interesses coerente. (Taylor, 1993, p. 104)

As organizações são, por conseguinte, entendidas, pelos teóricos da Comunicação Organizacional, como conjuntos de pessoas que trabalham coletivamente para um objetivo comum, através do desenvolvimento de atividades especializadas. À comunicação cabe a tarefa crucial da coordenação geral das capacidades da organização. Daí que James Taylor afirme que a comunicação é a “cola da organização”, pois permite atingir a coordenação com um reduzido esforço e mínimo controlo de custos. E tal explica o entendimento de que uma organização produtiva é uma entidade com um “bom” sistema de comunicação, enquanto uma organização improdutiva parece partir de um sistema de comunicação “pobre”.

Nesta medida, usaremos aqui uma aceção lata de Comunicação Organizacional e capaz de integrar todos os componentes de um sistema de comunicação. Referimo-nos às expressões de comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal, intrapessoal, interpessoal, grupal e mediada. E assumiremos como relevantes todas as formas de comunicação passíveis de ser encontradas nas organizações, tais como: fala, ato, conversação, discurso, retórica, texto, narrativa, entre outros.

Essas opções formam o guia de estruturação desta obra que pretende analisar, de maneira aprofundada, o modo como a comunicação acontece

nas organizações pela sua combinação com dois fenómenos da *organização expressiva*. Esta última designação será usada ao longo do trabalho para classificar a *dimensão comunicativa e simbólica* das organizações – incluindo as manifestações de *cultura, identidade, marca, imagem, notoriedade e reputação*, enquanto pilares das atividades de significação organizacional – e foi pedida de empréstimo a Schultz, Hatch e Larsen na obra homónima *The Expressive Organization* (2000).

No cerne deste trabalho está, por conseguinte, o lado *expressivo* das organizações, do qual destacamos as variáveis da comunicação, da cultura e da imagem, mas sem nunca abandonar a relação com os outros fios sustentadores da *trama expressiva*. Este é um quadro de análise que nos parece pertinente, na medida em que entendemos que a “mente” das organizações (ou o mundo *expressivo*) e a sua “estrutura biológica” (as dimensões produtivas e administrativas) são interdependentes. Cremos que a cultura (identitária) funciona como um “estímulo emocionalmente competente” para desencadear, por via da comunicação, a “memória emocional” dos públicos ou a sua imagem (Damásio, 2000). E acreditamos que estes movimentos expressivos têm consequências na vida económica, produtiva e administrativa das organizações

Face ao exposto, definimos como objetivos desta publicação: (a) demonstrar o valor da abordagem comunicativa das organizações; (b) rever as fundações conceptuais, enquadramentos teóricos e métodos da investigação em Comunicação Organizacional; (c) encorajar os investigadores a olharem a Comunicação Organizacional através de novas lentes teóricas; e (d) articular as distintas perspetivas comunicativas sobre as organizações, sobre o processo de organizar e sobre a *expressividade organizacional* no interesse dos académicos da especialidade.

Trata-se, de resto, da publicação de parte do enquadramento teórico da tese de doutoramento em Ciências da Comunicação que foi defendida em 2008, e que analisou a *Organização Comunicativa*³.

³ Ruão, T. (2008) *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 - 2006*. Tese de Doutoramento em Ciências da Comunicação. Braga: Universidade do Minho.

CAPÍTULO 1: A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

O crescente interesse pelo tópico da Comunicação Organizacional resulta de uma tomada de consciência alargada sobre a sua influência nas duas dimensões clássicas do desempenho organizacional: a interna, no contexto da qual é fundamental cuidar da relação com e entre os trabalhadores; e a externa, que exige a gestão dessa relação com clientes, fornecedores, financiadores, Estado, meios de comunicação social e outros públicos relevantes. Este reconhecimento tem, de resto, acontecido a diferentes níveis e pela mão de diversos atores, sobretudo desde o século XIX.

As grandes multinacionais foram responsáveis pela propagação de modelos de comunicação “de sucesso” (como a Procter & Gamble, a IBM, ou a Coca-Cola, desde inícios do século XX), o universo político contribuiu para o desenvolvimento das técnicas de propaganda aplicadas posteriormente à Publicidade comercial e às Relações Públicas (são conhecidos os exemplos percursores dos Presidentes americanos Thomas Jefferson [1801-1809], Theodore Roosevelt [1901-1909] ou Dwight Eisenhower [1953-1961], que apresentaram preocupações inovadoras no âmbito da comunicação governamental, ou do político alemão e Ministro da Propaganda da Alemanha Nazi Joseph Goebbels [1933 a 1945] que demonstrou grande conhecimento do método persuasivo), as instituições não lucrativas testaram formas de comunicação de influência e prestígio (lembramos o caso de sucesso da Cruz Vermelha Internacional), as universidades introduziram cursos especializados em comunicação das organizações (refira-se a título de exemplo que a Universidade de Boston foi pioneira na abertura de um curso de Relações Públicas, em 1947), as investigações científicas trouxeram provas da relação entre a comunicação e o desempenho organizacional (Charles Redding, por muitos considerado o “pai” da Comunicação Organizacional [1914-1994] procurou explicar como a comunicação podia

afetar positivamente as organizações, em diversos pesquisas ao longo do tempo), e por fim as associações profissionais ajudaram à institucionalização de uma prática profissional (como a *Public Relations Society of America*, em 1947, e o Institute of Public Relations em 1948). E toda esta composição de fatores e agentes conduziram ao reconhecimento da “organização comunicativa” e do valor do estudo e da gestão dessa entidade.

Como refere Tsoukas (2011), uma organização, como um império, é parcialmente uma ficção e a sua gestão é um enorme desafio administrativo que resulta de uma certa improvisação coletiva para dar ordem à multiplicidade e heterogeneidade. Cabendo à comunicação desenvolver o processo através do qual os atores usam símbolos e produzem sentido para coordenar as atividades e o conhecimento coletivo.

Vejamos, então, como se caracteriza e qual o percurso desta disciplina científica que encontra na sociedade um conjunto de atividades profissionais que dão vida às suas preocupações e conhecimentos.

1. A DISCIPLINA DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Falar de uma organização é falar de comunicação... Estes podem ser, talvez, dois aspetos da mesma coisa. (Dennis Mumby, 1994, p. x)

A emergência da disciplina de Comunicação Organizacional é relativamente recente (se comparada com áreas científicas clássicas), já que os registos históricos situam a sua constituição por volta de 1940, nos Estados Unidos da América. Trata-se de uma área caracterizada por uma grande dispersão teórica e uma dependência relativamente aos campos científicos que marcaram a sua fundação. A procura da autonomia disciplinar passou por várias fases, como descreveremos neste capítulo, e nasceu de pesquisas que se propunham estudar as necessidades e apetências comunicativas das organizações com o propósito de auxiliar a performance económica. Estas investigações deram lugar a entendimentos funcionalistas sobre o papel da comunicação nas organizações e a estudos marcadamente quantitativos (1940-1950). O grande salto na conceptualização do campo acabou por acontecer com o aparecimento das Teorias Sistémicas sobre a organização, que atribuíram à comunicação um lugar fundamental.

Os “teóricos sistémicos”, como Katz e Kanh (1966), defenderam que as organizações deviam ser pensadas como *sistemas abertos* e que o comportamento dos seus membros precisava de ser analisado num contexto

coletivo. Tal entendimento vinha contrastar com as perspectivas anteriores, que se concentravam, quase exclusivamente, na análise da psicologia individual e das relações interpessoais dos membros das organizações. Os estudos clássicos revelavam um entendimento mecanicista da comunicação e das relações laborais, enquanto a perspectiva dos *sistemas abertos* propunha que as organizações fossem analisadas como construções coletivas de cariz psicológico, social e simbólico.

Katz e Kanh (1966), em particular, defenderam que as organizações se fundam em redes de relacionamento, nas quais a comunicação desempenha um papel fundamental. Trata-se de um entendimento que foi partilhado por outros autores, como Weick (1979) que afirmou que as organizações são construídas pela comunicação, através de processos simbólicos de criação, seleção e retenção de sentidos. Weick (1979) lembrou, aliás, que os seres humanos reconstróem continuamente a realidade, por mecanismos de atribuição de significado que racionalizam o sentido das suas ações. Com base nisso, o autor argumentou que comunicação é central à vida humana e às organizações, em particular, porque constitui o processo central de *organizar*.

A partir de argumentações desta natureza, a comunicação começou a ser vista como “*a organização*”, ou seja, como um fenómeno que faz parte da essência de organizar (Taylor, Flanagin, Cheney & Seibold, 2001, p. 100). Esse entendimento vinha pôr em causa a conceção clássica da comunicação nas organizações como *contentora* de fluxos de informação, e sugeria que as pesquisas na área se deveriam centrar no papel transversal que esta desempenha na criação de sistemas organizacionais com uma ordem social única. Nessa altura, emergiu uma nova linha de pensamento nas pesquisas de Comunicação Organizacional, cuja orientação foi bem resumida por Tompkins (1984) quando afirmou que a comunicação *constitui a organização*, ou como explicaram mais tarde McPhee e Zaug (2001) quando afirmaram que a organização é um efeito da comunicação e não *algo que a precede*.

Nascia, assim, uma tendência de pesquisa e teorização em Comunicação Organizacional defensora da natureza comunicativa das organizações, que ficou conhecida pela afirmação da “constituição comunicativa das organizações” (no original “*communicative constitution of organisations*”) e pela sigla CCO. Esta perspectiva tem vindo a ser desenvolvido por três escolas de pensamento diferenciadas – a Escola de Montreal (com Cooren, Taylor ou van Every), o Modelo de Quatro Fluxos (com McPhee & Zaug, entre outros; assente na teoria da estruturação de Guiddens) e a Teoria dos

Sistemas Sociais de Luhmann (Schoeneborn, Blaschke, Cooren, McPhee, Seidl & Taylor, 2014). Não obstante os seus pontos de divergência, os proponentes desta perspetiva concordam com a ideia de que, sendo a realidade um fenómeno socialmente construído, as organizações se criam e desenvolvem pelas práticas de comunicação. Desta forma, aproximam os estudos de Comunicação dos estudos das Organizações, numa perspetiva holística, integrada e enriquecedora.

Graças ao trabalho destas escolas, a CCO tem vindo a afirmar-se como o paradigma teórico de referência para o campo, estruturando as dimensões epistemológicas, ontológicas e metodológicas da pesquisa sobre a comunicação nas organizações. E em todas essas dimensões se supõe que as organizações existem pela comunicação e se constituem pelas relações de interação que acontecem no seu interior e na ligação com o exterior (ver por exemplo: Browning, 1992; Browning, Sitkin, Sutcliffe, Obstfeld & Greene, 2000; Cooren, 2000; Cooren & Taylor, 1997, 1999; Cooren, Taylor & Van Every, 2006; Fairhurst, 1993; Fairhurst & Putnam, 2004; Kuhn & Ashcraft, 2003; McPhee & Zaug, 2000; Putnam & Fairhurst, 2001; Putnam, Phillips & Chapman, 1996; Stohl, 1997; Taylor, 1993, 1995, 2000; Taylor & Cooren, 1997; Taylor, Cooren, Giroux & Robichaud, 1996; Taylor & Van Every, 2000; Van Every & Taylor, 1998; citados em Putnam & Nicotera, 2009).

Constituem premissas desta corrente de pesquisa (Cooren, Kuhn, Cornelissen & Clark, 2011): (1º) que os académicos da CCO estudam os eventos comunicativos – ou seja, consideram a linguagem e o discurso importantes, mas defendem ser necessário dar atenção aos acontecimentos de interação que produzem a realidade organizacional; (2º) que os académicos da CCO são muito inclusivos no que se refere ao conceito de comunicação (organizacional) adotado – já que consideram os textos, as falas, as conversações, entre outras formas de expressão organizacional; (3º) que os académicos da CCO reconhecem a natureza co-construída e co-orientada da comunicação (organizacional) – não esquecendo que qualquer performance é tanto o produto do seu agente como das pessoas que a interpretam; (4º) que os académicos da CCO defendem que *quem* ou *o que age* são sempre questões em aberto – já que a estratégia, a visão e a missão organizacionais são objeto de debate em diferentes contextos e isso contribui para os eventos comunicativos, perdendo-se a noção da origem; (5º) que os académicos da CCO nunca deixam o domínio dos eventos comunicativos – ainda que tal possa parecer uma “prisão epistemológica”, a verdade é que é necessário olhar “para dentro” da comunicação (as falas, os edifícios, as estratégias, os corpos, as conversações, os documentos, os

exercícios de poder e outros modos plurais da existência da comunicação); e (6°) que os acadêmicos da CCO não favorecem nem a organização, nem as formas de organizar – pois estudam quer as formas como as pessoas se organizam, quer como vivem e se reproduzem nessas atividades.

Ora, esta abordagem essencialista da comunicação nas organizações foi muito importante na afirmação disciplinar do campo. Atualmente é partilhada por um importante núcleo de investigadores desta área científica, que, tal como Kreps (1990), acreditam que falar em organizações é, inevitavelmente, falar da comunicação. Este autor argumenta que a comunicação é anterior ao estabelecimento de uma organização e que constitui uma dimensão que acompanha toda a sua vida, porque as organizações necessitam permanentemente de partilhar informações, ideias ou pensamentos. Aliás, a comunicação parece estar na base de todas as atividades de cooperação entre os seres humanos, que é a noção que preside às organizações.

Por seu lado, Fisher (1993) salienta a dimensão cultural da comunicação, ao definir a Comunicação Organizacional como um processo evolutivo e culturalmente dependente de partilhar informações em ambientes organizacionais. Já Putman e Poole (2008), na mesma linha de pensamento, sugerem uma definição ampla, enquanto processo de utilização de mensagens e interações sociais para criar, manter e gerir significados dentro de um contexto particular. E Christensen e Cornelissen (2011) identificam como traço distintivo do campo o reconhecimento, o estudo e a valorização das múltiplas vozes que caracterizam a *polifonia* das organizações, no seu seio e na relação com o exterior.

Mas porque existe um número infindável de outras definições da disciplina – que, como sugere Deetz (2001), identificam um conjunto claro de fronteiras e justificam o nosso olhar sobre as coisas que nos interessam, ao mesmo tempo que nos fazem excluir outros aspetos e dimensões - seguiremos o pensamento orientador deste autor que identificou três possibilidades de olhar o fenómeno da comunicação nas organizações. A primeira (1) entende a Comunicação Organizacional como *uma especialidade dos departamentos ou agências*. E trata-se de uma definição que nos sugere a análise das estruturas de comunicação, dos seus membros, das suas publicações, do ensino na área ou das vagas disponíveis para emprego. Estes temas foram importantes na história dos estudos de Comunicação Organizacional e são ainda referidos, com muita frequência, nas revistas da especialidade (Krone, Jablin & Putnam, 1987; Putnam & Cheney, 1983; Redding & Tompkins, 1988, entre outros). Mas outros autores preferem (2) perspetivar *a comunicação organizacional como um fenómeno particular que tem lugar no*

seio das organizações, à semelhança de outros como os de origem económica ou política. Face a este entendimento, esses autores sugerem as abordagens interdisciplinares com incursões pela Gestão, os Recursos Humanos ou o Marketing. E, por último, temos os investigadores que compreendem a Comunicação Organizacional como (3) *uma forma de descrever e explicar as organizações*. Para os defensores desta ideia, o propósito da investigação na área é produzir uma *teoria da comunicação sobre as organizações*.

Nesta publicação, usaremos, como referencial teórico, a definição apresentada por Dennis Mumby, que vê a Comunicação Organizacional como “o processo de criação de estruturas de significado, coletivas e coordenadas, através de práticas simbólicas orientadas para atingir objetivos organizacionais” (2001, p. 586). Veremos, agora, como se desenvolveram as diferentes perspetivas no campo da Comunicação Organizacional, ao longo dos tempos.

2. A GÉNESE DA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

... a história da humanidade é a história de organizar; o que por sua vez é atingido pela comunicação. (Eisenberg Goodall Jr, 2004, p. 19)

Embora alguns autores sugiram que o estudo da comunicação nas organizações data da antiguidade (ver Allen et al. 1993), a génese da disciplina como campo académico identificável parece localizar-se entre 1940 e 1950 (Putnam & Cheney, 1983; Redding, 1985; Redding & Tompkins, 1988; Taylor et al., 2001; Jablin & Putnam, 2001). Taylor et al. (2001) referiram que as raízes conceptuais da área podem ser encontradas na teoria retórica clássica, nas teorias das relações humanas, e nas primeiras teorias organizacionais e de gestão. Estes autores consideraram, ainda, que várias outras disciplinas contribuíram significativamente para o nascimento do campo, como a Ciência da Administração, a Antropologia, a Psicologia Social, a Ciência Política, a Sociolinguística, a Sociologia, a Retórica e, até, a Crítica Literária. Tal leva-nos a considerar que o percurso da Comunicação Organizacional está marcado por uma herança diversa, recebida de muitas disciplinas científicas, que cunham o atual “estado da arte”.

EVOLUÇÃO DOS ESTUDOS EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

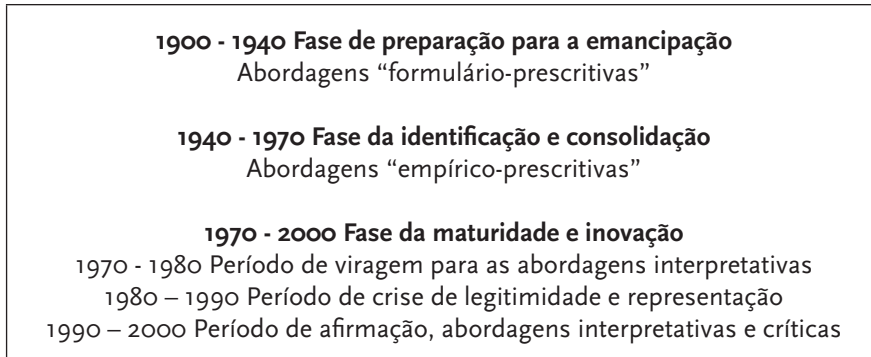


Figura 1: Quadro-síntese dos períodos históricos de evolução da Comunicação Organizacional

Redding e Tompkins (1988), procurando sistematizar o percurso de afirmação da Comunicação Organizacional enquanto disciplina científica autónoma, segmentaram o seu desenvolvimento em três períodos (ver quadro 1). O primeiro desses períodos situa-se entre 1900 e 1940 e corresponde ao *momento da preparação para a emancipação*, tendo sido dominado pelos estudos sobre as competências comunicativas. A segunda fase aconteceu entre 1940 e 1970 e foi designada de *momento da identificação e consolidação*, estando marcada pelo aparecimento das publicações especializadas no campo e o nascimento dos primeiros cursos de licenciatura. Neste período podemos identificar, ainda, dois acontecimentos de relevo: o reconhecimento académico da área em 1959, e a realização da primeira conferência especializada, no ano de 1967 em Hunstville – Alabama (EUA), que permitiu a produção de uma revisão sobre a pesquisa realizada. Por último, temos o *momento da maturidade e inovação*, a partir de 1970, marcado pelo crescimento da pesquisa empírica e pelo desenvolvimento das premissas teóricas do campo.

A cada um destes momentos correspondem temas e metodologias de investigação diferenciados. Assim, de 1900 a 1970 as pesquisas centraram-se nas questões da *eficiência organizacional*, para treino e prescrição das competências comunicativas, e estudaram o *processo comunicativo* em contexto organizacional, os *canais de comunicação*, a *comunicação superior-subordinado*, o *clima organizacional* e as *redes informais*. Redding e Tompkins (1988) designaram o período temporal de 1900 a 1940 de “formulário-prescritivo”, pela pretensão que as pesquisas tinham de encontrar fórmulas de sucesso, e classificaram o momento de 1940 a 1970 de

“empírico-prescritivo”, pela aplicação da metodologia de estudos de caso com objetivos de prescrição para os gestores.

Durante esta fase, a pesquisa em Comunicação Organizacional adotou, primordialmente, os modelos positivistas e os investigadores procuraram posicionar-se como observadores neutros do fenómeno comunicativo. O uso de métodos quantitativos, variáveis de análise e testes hipotético-dedutivos, suportados por abordagens mecanicistas, psicológicas e sistémicas tornaram-se comuns.

De 1970 a 1980 assistimos a um *período de viragem* na investigação em Comunicação Organizacional pela integração das dimensões simbólicas e expressivas na análise das organizações, com crescentes abordagens à questão da *cultura organizacional* (Taylor & Trujillo, 2001). A cultura era um tópico estudado pelos sociólogos há várias décadas, mas só nesta altura surgiu nos estudos em gestão, que influenciaram as investigações em Comunicação Organizacional. Um momento marcante deste período foi a realização da *Conferência sobre Abordagens Interpretativas ao Estudo da Comunicação Organizacional*, em Alta – Utah (EUA, 1981). A *cultura organizacional* e o *simbolismo* tornaram-se o terceiro tópico mais frequente nas revistas da especialidade, só antecedido das *relações interpessoais*, *competências* e *estratégias comunicativas*. Os métodos qualitativos de pesquisa foram introduzidos como alternativa às abordagens quantitativas, enquanto se procurava demonstrar o seu grau de confiança e validade.

Entre 1980 e 1990, a Comunicação Organizacional passou por um *período de crise de legitimidade e representação*, face à aplicação das teorias críticas ao seu domínio (Taylor & Trujillo, 2001). Essas teorias sugeriam que a comunicação nas organizações era dominada por interesses de poder e propósitos de controlo e puseram em causa as representações clássicas das suas funções. Trata-se, de resto, de uma abordagem teórica com influência transversal nas Ciências Sociais, e que se caracterizou pelas críticas à racionalidade, ao consumo, ao capitalismo, ao racismo, ao imperialismo e outros fenómenos dominadores. Ainda assim, a disciplina de Comunicação Organizacional conseguiu superar as dificuldades, e a teoria crítica passou a constituir uma forma de discurso sobre a comunicação nas organizações, a par com outras tendências.

A partir de 1990, a fase foi classificada como o *período de afirmação*, acompanhando os últimos desafios que se impunham ao campo, e que Taylor e Trujillo (2001) identificaram, como: a teoria crítica, o feminismo, os estudos étnicos e o pós-modernismo. Trata-se de abordagens teóricas ou domínios de análise de eleição da investigação em Comunicação Organizacional que se confirmaram nos últimos anos.

O quadro atual da pesquisa na área reflete, portanto, todo este percurso histórico, que está particularmente marcado pelo movimento interpretativo de meados do século XX. Depois do período positivista, e a partir de 1970, as abordagens interpretativas ao fenômeno da comunicação nas organizações enriqueceram a área, tornando os seus trabalhos menos prescritivos e mais analíticos. Nessa altura, o quadro de investigação passou a caracterizar-se pela coexistência de vários discursos teóricos e metodologias de pesquisa. Trata-se de um panorama que Redding e Tompkins (1988) resumiram, identificando três tendências na investigação em Comunicação Organizacional, a partir de 1970: a *abordagem modernista*, que emergiu de um repensar das posições positivistas anteriores, mas manteve o pressuposto de que as organizações são algo natural e objetivo, pelo que passíveis de previsão e controlo; a *abordagem naturalista ou interpretativa*, que considera que as organizações são, pelo contrário, formas subjetivas, socialmente construídas pelos seus membros; e a *abordagem crítica*, que analisa os processos sociais e comunicativos que criam condições à emergência da hegemonia nas organizações, por se tratar de um fenómeno marcante da capacidade humana de organizar. A pesquisa atual no campo é, por conseguinte, o resultado de uma herança histórica rica e interdisciplinar, que aprofundaremos de seguida.

3. OS PRINCIPAIS QUADROS DE INVESTIGAÇÃO

O nosso campo académico está no centro do inquérito sócio-científico e humanístico, e está, também, na raiz da vida social e no coração da mudança social. (Cynthia Stohl, 2004, p. 283)

O PERÍODO POSITIVISTA

Como se conclui de uma leitura histórica, os estudos iniciais sobre a comunicação nas organizações recorreram ao modelo de investigação positivista, que predominava na pesquisa científica de finais do século XIX e princípios do século XX. Os estudos positivistas das organizações inspiraram-se no positivismo filosófico, que conheceu uma afirmação sem precedentes com Augusto Comte (1798-1857). Este positivismo clássico privilegiava a observação dos fenómenos, a recolha de dados empíricos e a produção de teorias formais, como meio de gerar conhecimento sobre o mundo físico e social. Trata-se de pressupostos de um positivismo lógico

que foram amplamente defendidos pelo denominado “Círculo de Viena” (1920-1930). Referimo-nos a um grupo de investigadores que defendia, sem cedências, o princípio da verificação e que se tornou numa referência para a tendência positivista. A capacidade de verificação tornou-se, assim, um postulado fundamental na construção do conhecimento científico.

A visão positiva da necessidade de verificação foi, então, adotada pelas Ciências Sociais, com pensadores como Talcott Parsons ou Robert Merton. Esta tendência acabou por atingir a análise organizacional onde se adotaram os princípios positivistas durante quase meio século, com autores como Malinowski, Radcliffe-Brown ou Selznick. Com esta influência, as investigações na área foram conduzidas para a medição dos fenómenos, a análise das variáveis e os *designs* hipotético-dedutivos.

A influência desta tendência científica na pesquisa em Comunicação Organizacional é, também, historicamente visível. A tradição positivista orientou os primeiros estudos do campo, que, como referem Redding e Tompkins (1988), se concentraram na análise das questões da *eficiência comunicativa*, com objetivos de prescrição para as empresas. Entre 1900 e 1970, as metodologias usadas foram essencialmente de cariz quantitativo, procurando o investigador colocar-se como observador neutro dos fenómenos. Os estudos realizados nessas décadas centraram-se em temas como a *comunicação superior-subordinado*, as *redes emergentes de comunicação e canais*, e os *componentes do clima organizacional* (como atestam os trabalhos de Tompkins, 1967; Redding, 1972 e Jablin, 1978, citados em Tompkins & Wanca-Thibault, 2002). Trata-se de quadros de investigação que privilegiam o estudo do *processo comunicativo* e da sua relação com a *eficiência organizacional*, numa visão funcionalista dos fenómenos. Apesar das críticas que hoje lhe são feitas, estes estudos revelaram-se fundamentais para o reconhecimento e afirmação da área, que exigia a identificação de um método próprio.

Por volta da década de 1960, a perspetiva positivista entrou, no entanto, em declínio. Nessa época, surgiram novas argumentações que levantavam dúvidas sobre os postulados do “realismo ontológico, da objetividade epistemológica e da axiologia livre de valores” (Miller, 2000) típicos do positivismo clássico. As novas teorias sugeriam que as observações eram inevitavelmente influenciadas pela posição teórica do investigador, o que abalava o principal argumento dos positivistas, a objetividade absoluta, e punha em causa o método da comprovação pelos sentidos. Estas movimentações intelectuais deram origem a modelos alternativos da investigação em Comunicação Organizacional, que se constituíram como as perspetivas interpretativa e crítica.

O MOVIMENTO INTERPRETATIVO

Na década de 1970, o positivismo estava já “quase morto” (Miller, 2000) e a investigação em Comunicação Organizacional iniciou uma viragem fundamental. Em 1981, um grupo relevante de investigadores reuniu-se em Alta, nos Estados Unidos da América, para procurar alternativas ao modelo positivista e chamar a atenção para duas perspetivas científicas emergentes, a interpretativa e a crítica. Várias razões estiveram na origem desta mudança de paradigma. Por um lado, era notória a insatisfação de muitos com os métodos prevaletentes na área e a sua visão restritiva dos dados empíricos. E, por outro lado, crescia a preocupação em distanciar a pesquisa em Comunicação Organizacional dos estudos em gestão, na procura de uma identidade autónoma. As propostas interpretativa e crítica pareciam encerrar o potencial de resposta a estas exigências.

Segundo Taylor et al. (2001), o modelo interpretativo emergiu nos estudos organizacionais a partir de incursões por áreas disciplinares alternativas como a fenomenologia (de Husserl, 1964, 1976; e Heidegger, 1962), o estruturalismo (de Saussure, 1915, 1966) ou, mais especificamente, a semiótica. O estruturalismo e a semiótica floresceram nos anos 1960, e o seu impacto no *interpretativismo* foi imediato, pelas mãos de Foucault (1969, 1972) e Derrida (1976, 1988). Estas influências justificam a opção dos estudos organizacionais interpretativos pelos temas da pesquisa etnográfica, da retórica, da narrativa, da teoria crítica e das abordagens feministas. Trata-se de tendências que atingiram o campo de investigação em Comunicação Organizacional, que se abriu a novos assuntos, novas metodologias e novos enquadramentos teóricos. A viragem, na década de 1980, trouxe à disciplina maior riqueza conceptual e metodológica, que se reflete nos quadros de investigação contemporâneos.

OS MODELOS CONTEMPORÂNEOS

Esta perspetiva histórica permite-nos entender melhor o quadro conceptual que encontramos atualmente na disciplina de Comunicação Organizacional, agora como campo científico autónomo e responsável pelo estudo dos fenómenos comunicativos em contexto organizacional. Desse quadro fazem parte vários paradigmas e metodologias que apontam caminhos diferenciados para o estudo deste objeto. Os trabalhos de Putnam e Cheney (1983), Krone et al. (1987), Redding e Tompkins (1988), Conrad (1994), Conrad e Haynes (2000), Deetz (2001), Heide, Johansson e Simonsson (2005), Monge e Poole (2008) procuraram catalogar essa

multiplicidade e sugeriram uma organização segundo mapas conceituais ou *clusters* de investigação.

Destacaremos a caracterização desenvolvida por Deetz (2001), no seguimento do trabalho de Burrell e Morgan (1979), pela importância que lhe foi atribuída no campo. Segundo este autor, um olhar contemporâneo sobre os programas de pesquisa alternativos em Comunicação Organizacional permite-nos concluir da existência de quatro protótipos de discursos ou de quatro abordagens de pesquisa: a normativa, a interpretativa, a crítica e a pós-moderna.

A abordagem designada de *normativa*, por Deetz (2001), corresponde à tendência que Philips (1987, citado em Miller, 2000) denominou de pós-positivismo. Ou seja, é uma tendência de pesquisa com origem na tradição positivista da emergência disciplinar, mas que se opõe atualmente aos pressupostos da verdade absoluta, da dependência da observação e do caminho sequencial de acumulação do saber. Mantendo, no entanto, como percurso o realismo, a objetividade e o objetivo de livre-inquérito. Ou seja, alguns investigadores em Comunicação Organizacional continuam a fazer pesquisa segundo uma tradição que teve origem no positivismo clássico, com o propósito de encontrarem explicações causais para as regularidades observadas no mundo físico e social. Apesar de terem posto do lado algumas das premissas clássicas que se revelaram falsas ou inatingíveis.

Deetz denominou esta abordagem metodológica de *normativa* porque se centra na regularidade e normalização dos fenómenos comunicativos, com objetivos prescritivos. Trata-se, por isso, de uma pesquisa descrita como funcionalista, que usa a tradicional análise de variáveis e busca generalizações nos fenómenos observados. A organização é tratada como um objeto criado para fins instrumentais e a investigação em comunicação tem propósitos de desenvolvimento social e económico, numa lógica de mercado. Ou seja, os objetivos da pesquisa centram-se na resolução de problemas de ineficiência ou desordem comunicativa e organizacional, procurando-se os benefícios da possibilidade de previsão e controlo.

A maior parte da investigação classificada de *normativa* discute a comunicação primariamente em termos de “informação”, e as necessidades informativas dominam as suas preocupações. As teorias da transferência de informação e da persuasão são predominantes, e orientam-se para a análise dos *processos de influência e lealdade*. Alguns dos tópicos de estudo debruçam-se sobre a *relação superior-subordinado*, a *análise das redes*, o *poder* ou as *relações com os públicos*. E os relatórios de pesquisa usam uma narrativa predominantemente técnica e científica.

Estas abordagens normativas da comunicação podem assumir três formas básicas, cada uma com objetivos e pressupostos diferenciados. Certos estudos normativos procuram as leis gerais de funcionamento da comunicação nas organizações, como demonstram os trabalhos de Burrell e Morgan (1979), Jablin (1979), Sullivan e Taylor (1991), Sias e Jablin (1995) ou Infante, Anderson, Martin, Herington & Kim, (1993). Outras investigações partem da teoria geral dos sistemas e consideram a que comunicação é um elemento central ao processo de organizar, como os estudos de Weick (1979), Everett (1994) ou Monge et al. (1992). E outras pesquisas examinam o desenvolvimento das competências comunicativas, como sugerem os trabalhos de Grunig e Hunt (1984), Sprague, (1992), Eisenberg e Goodhall (1993) ou Argyris (1994) (citados em Deetz, 2001).

A outra tendência de investigação apontada por Deetz (2001) é a *interpretativa*. De forma sumária, podemos dizer que esta se propõe descobrir os sentidos intra-subjetivos de todo o tipo de formas organizacionais, enfatizando a multiplicidade de perspectivas que podem coexistir em qualquer situação social (Cheney, 2000). Segundo o autor, os estudos interpretativos valorizam a realidade social e cultural que representa uma organização, e recorrem com frequência a metáforas sociais e de comunidade. O objetivo expresso de muitas das suas pesquisas é mostrar como realidades particulares são socialmente produzidas e desenvolvidas, através de conversas, histórias, ritos, rituais e outras atividades diárias. Por isso, os seus autores preocupam-se com a salvaguarda de valores e práticas comuns, enquanto fontes de harmonia das comunidades, e procuram resolver problemas de falta de sentido ou de legitimidade.

A investigação dita interpretativa caracteriza-se, também, pelo uso das metodologias qualitativas e de narrativas românticas, procurando a vida interior de homens e organizações. Tal é o caso dos estudos centrados na cultura organizacional, que examinam as crenças e valores dos membros e a sua relação com a harmonia geral. O interesse dos estudos interpretativos pelos processos comunicativos vai, neste contexto, para além do sentido da transmissão. A comunicação é considerada como um meio de produção e manutenção dos significados organizacionais, e a análise interpretativa olha o simbolismo, as metáforas, as histórias, as narrativas, os ritos, os rituais e outras manifestações simbólicas (Morgan, 1997).

A pesquisa interpretativa recorre com frequência ao estudo de casos e à observação prolongada de fenómenos em contexto real. Como métodos de recolha de dados, esta orientação científica usa preferencialmente a observação participante, as entrevistas em profundidade e o contacto

pessoal. Alguns estudos de comunicação que foram catalogados de interpretativos são os trabalhos de Pacanowsky e O'Donnell – Trujillo (1982), Poole e McPhee (1983), Smith e Eisenberg (1987), Trujillo (1987), Goodhall (1990), Manning (1992), Bastien, McPhee e Bolton (1995), Geist (1995) ou Smith e Turner (1995) (citados em Deetz, 2001).

Não obstante o amplo reconhecimento conseguido por este discurso organizacional, desde meados de 1980 que um grupo de investigadores, precisamente do domínio interpretativo, começou a pôr em causa alguns dos seus pressupostos. Referimo-nos, por exemplo, ao princípio de cultura organizacional unificada, que parecia colidir com a realidade de muitas organizações atuais onde impera a fragmentação, a tensão e o conflito. Perante críticas desta natureza, o trabalho em Comunicação Organizacional foi-se movendo para uma esfera mais crítica, e que procura atender às questões da fragmentação do sentido organizacional e da intenção hegemónica de muitas ações de comunicação.

A Teoria Crítica tornou-se, deste modo, numa perspetiva operante na pesquisa em Comunicação Organizacional a partir dos anos 1990. O termo *teoria crítica* designa a tradição de investigação social derivada das filosofias Hegeliana e Marxista, e mais contemporaneamente Neo-Marxista e da Escola de Frankfurt. A abordagem *crítica* nos estudos organizacionais dedica-se à análise das dinâmicas de poder e das questões políticas em contexto organizacional (Mumby, 2000). Os investigadores desta tendência veem as organizações como criações histórico-sociais, que se desenvolvem em contextos de lutas e relações de poder possibilitadas pela comunicação. As organizações são descritas como locais políticos, onde se debatem permanentemente questões de *hegemonia* e *assimetria*. Neste contexto, as distorções e rotinas comunicativas são entendidas como formas de exercício do poder, que produzem efeitos negativos sobre os processos de tomada de decisão e geram conflitos organizacionais. Ou seja, o pensamento crítico entende que todas as organizações estão sujeitas a significativas perdas e ineficiência por via de certas formas de comunicativas de poder e dominação. Por isso, a teoria crítica defende que a comunicação, o poder e as organizações são “fenómenos interdependentes e co-construídos” (Mumby, 2000, p. 586).

Segundo Deetz (2001), o discurso crítico procura também, através da metáfora política, resolver alguns problemas de dominação e consentimento organizacional. Ou seja, as discussões sobre as questões da dominação presentes nas organizações teriam, na verdade, objetivos terapêuticos. Como afirma o autor:

O objetivo central da teoria crítica na comunicação organizacional tem sido criar uma sociedade e locais de trabalho livres de dominação, e em que todos os membros podem contribuir igualmente para produzir sistemas que satisfaçam as necessidades humanas e conduzam ao desenvolvimento progressivo de todos. (Deetz, 2001, p. 26)

Um número considerável dos seus estudos empíricos dedicou-se à análise da forma como os atores sociais constroem as identidades organizacionais, simultaneamente constringendo e possibilitando, debilitando e fortalecendo. Os investigadores procuraram examinar, por exemplo, o processo de comunicação diário através do qual se constroem sentidos e identidades (Mumby, 2000). Neste processo, destacou-se o papel das ideologias e sua influência no comportamento dos membros das organizações. E, para além destas questões, os teóricos da abordagem crítica têm-se dedicado ao estudo de certos grupos particulares, como as mulheres ou os trabalhadores.

A teoria crítica rejeita o método positivista de pesquisa, argumentando que este procura a objetividade e secundariza os contextos culturais e históricos das organizações. Mas os seus investigadores censuram, também, as abordagens interpretativas por considerarem que servem a racionalidade da gestão dominante. Contudo, a larga maioria das pesquisas críticas usou métodos qualitativos de recolha de dados semelhantes aos estudos interpretativos, como a observação participante ou as entrevistas, embora propondo modelos diferenciados de abordagem dos resultados. O objetivo da sua análise parece ser a exposição e crítica do processo pelo qual uma organização produz e reproduz uma certa estrutura de poder. Na verdade, é condição da análise crítica fazer emergir as estruturas de poder e sugerir meios de mudança (Taylor & Trujillo, 2001).

Esta tendência observou-se nos estudos da Comunicação Organizacional com os trabalhos de Collinson (1992), Deetz (1992) e Mumby (1988, 1989), por exemplo. Nestas pesquisas, os investigadores procuraram explicar a dinâmica dos processos discursivos que fazem emergir “espontaneamente” as estruturas de sentido e identidade nas organizações. E descobriram a presença de certos mecanismos comunicativos de controlo de sentido, como a dominação ideológica, o fechamento discursivo e a distorção sistemática da comunicação (Deetz, 2001).

Por último, temos a abordagem *dialógica* ou *pós-moderna* nos estudos em Comunicação Organizacional (Deetz, 2001). Trata-se de uma perspetiva crítica que ganhou, igualmente, visibilidade na literatura organizacional dos

anos 1990. O pós-modernismo é uma perspectiva de pesquisa filosófica com origem em França, a partir dos trabalhos de Bourdieu, Derrida, Lyotard, Foucault, Baudrillard, Deleuze, Guattari, Laclau e Mouffe, entre outros.

Tal como a perspectiva crítica, os estudos ditos dialógicos preocupam-se com a assimetria e dominação no processo de decisão organizacional, mas evitam a predefinição de grupos e tipos de dominação. Pelo contrário, procuram estudar os indivíduos marginalizados e os micro-processos de poder e resistência. A dominação é entendida como situacional, sem lugar nem origem, e a identidade é tomada como plural e dinâmica. Neste sentido, podemos dizer que a abordagem pós-moderna se afasta das narrativas globais, procurando resolver problemas de marginalidade e supressão de conflito. Os estudos pós-modernos pretendem mostrar a parcialidade da realidade e os pontos escondidos da resistência e complexidade organizacional. Em vez de uma agenda política ativa e ideais utópicos, a atenção da investigação centra-se numa contínua transformação do mundo, pela reconversão dos indivíduos marginalizados.

Segundo Deetz (2001) há sete temas de eleição desta tendência. A *centralidade do discurso*, pelo papel atribuído à linguagem nos processos de construção social. A *fragmentação das identidades*, ilustradora da defesa de uma autonomia individual na produção de significados. A *crítica da filosofia da presença*, com ênfase no entendimento de uma natureza construída das pessoas e da realidade. A *perda das fundações e das macro-narrativas*, que argumenta contra os sistemas teóricos de larga escala, como o Marxismo ou o funcionalismo. A *ligação poder/conhecimento*, centrada no estudo da produção de conhecimento e verdade em sistemas de dominação. A *hiper-realidade*, que enfatiza a natureza “hiperreal” do mundo contemporâneo e o papel dos média e das tecnologias da informação. E, por último, a *pesquisa como resistência*, pelo papel atribuído à investigação em processos de mudança e na enunciação de realidades escondidas.

Segundo Taylor e Trujillo (2001), no que diz respeito à metodologia usada pelos estudos pós-modernos, encontramos duas tendências: uma que defende as vantagens do uso das meta-análises de documentos organizacionais e de textos de pesquisa organizacional; enquanto outra sugere o recurso a métodos de pesquisa empírica. Alguns dos investigadores que fazem pesquisa com estas metodologias, em temas que catalogamos como pós-modernistas, são: Hawes (1991); Martin (1990), Calas e Smircich (1991), Mumby e Putnam (1992), Knights (1992), Burrell, (1988), Baker e Cheney (1994), Ashcraft (1998) e Hassard e Parker (1993) (citados em Deetz, 2001).

MODELOS CONTEMPORÂNEOS DE INVESTIGAÇÃO EM COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

<p>ABORDAGEM NORMATIVA Pós-positivista Prescritiva Quantitativa</p>	<p>ABORDAGEM INTERPRETATIVA Simbólica Unificadora Qualitativa</p>
<p>ABORDAGEM CRÍTICA Política Terapêutica Qualitativa</p>	<p>ABORDAGEM PÓS-MODERNA Filosófica Reformadora Qualitativa</p>

Figura 2: Tipologia de Deetz (2001)

Contudo, apesar desta proposta organizadora dos estudos de Comunicação Organizacional de Deetz (2001) – muito centrada nos paradigmas funcionalista, interpretativo e crítico, e herdeira de Burrell e Morgan (1979); que classificaram a teoria social nas perspectivas funcionalista, interpretativa, humanista radical e estruturalista radical) – ser apoiada por muitos outros autores, não é a única. Embora seja, talvez, a mais consensual.

Nessa medida, podemos referir outros exemplos de olhares sobre os estudos de Comunicação Organizacional, construídos a partir desta matriz comum. Putnam (1982), por exemplo, propôs a consideração de quatro perspectivas na análise da comunicação nas organizações: a mecânica, a psicológica, a interpretativa e a de interação de sistemas. Daniels, Spiker e Papa (1997) apontaram três modelos históricos: o tradicional, o interpretativo e o crítico. Monge e Contractor (2003) trabalharam a abordagem das redes para se referirem aos estudos de comunicação centrados na análise da teia de relações entre pessoas, departamentos e divisões de uma organização. E Mumby (2013) salientou, para além das quatro tendências clássicas, a linha feminista dos estudos de Comunicação Organizacional. Já Eisenberg e Goodall (2001) organizaram a campo em cinco paradigmas: transferência de informação, processo transnacional, estratégia de controlo, equilíbrio entre criatividade e constrangimento/coação/sujeição, e esforço de diálogo. E Monge e Poole (2008) referem-se à emergência das perspectivas ecológica/evolucionista e do discurso, que oferecem uma base teórica para a análise do desenvolvimento do discurso entre as populações organizacionais.

Há ainda autores que organizam os estudos de Comunicação Organizacional segundo escolas de pensamento nacionais ou regionais. Neste

contexto, surgem com destaque as escolas dos Estados Unidos (com Redding) e do Canadá (ou Escola de Montreal, com Taylor). E, embora seja difícil falar de uma escola europeia, pois as tendências são múltiplas no continente, podemos referir produções científicas particulares a acontecer no Reino Unido (como Moloney), na Alemanha (como Zerfass), na Holanda (como van Riel), em França (como Moingeon) e em Espanha (como Marín). Já na América Latina, surgiram escolas de pensamento muito influenciadas pelas tradições dos EUA, com destaque para o Brasil (com Kunsch) e o Chile (com Garrido). Refira-se, ainda, que a tradição de pesquisa no continente americano é marcada pelos estudos de gestão, enquanto a pesquisa europeia emerge de uma corrente mais humanista. Ainda que estas considerações não coloquem em causa o panorama de evolução traçado anteriormente e que acabou por atingir os diferentes continentes.

OS TEMAS DOMINANTES

Para além desta catalogação das tendências presentes na investigação e discurso da Comunicação Organizacional contemporânea, que constituem verdadeiros sumários sobre o “estado da arte”, existem ainda outros estudos sobre os tópicos mais investigados. Trata-se de trabalhos de compilação e organização dos temas mais explorados na área e publicados nas revistas da especialidade. De entre os estudos mais notados são de referir as propostas de Tompkins (1967; 1984), Redding, (1972), Jablin (1978), Putnam e Cheney (1985), Redding e Tompkins (1988), Jublin, Putnam, Roberts e Portes (1987), Goldhaber e Barnett (1988), Wert-Gray, Center, Brashers e Meyers (1991), Allen, Gotcher e Seibert (1993), e Putnam, Philips e Chapman (1996) (citados em Tompkins & Wanca-Thibault, 2001). E mais recentemente, Jablin e Putnam (2001), Jones, Watson, Gardner e Gallois (2004), May (2006), Broadfoot et al. (2008) ou Zorn e Townsley (2008).

Salientamos o trabalho de Allen et al. (1993) sobre os tópicos mais analisados em revistas científicas da especialidade, entre 1980 e 1991. Neste estudo, os autores referem-se a 17 áreas de análise no domínio da comunicação nas organizações: (1) relações interpessoais; (2) competências comunicativas e estratégias; (3) cultura e simbolismo; (4) fluxos e canais de informação; (5) poder e influência; (6) processos de tomada de decisão e resolução de problemas; (7) redes de comunicação; (8) estilos de comunicação e gestão; (9) interfaces organização-ambiente; (10) tecnologia; (11) linguagem e conteúdos das mensagens; (12) estrutura; (13) incerteza e adequação da informação; (14) grupos e eficiência organizacional; (15) ética; (16) pesquisa transcultural; e (17) clima organizacional.

Putnam, Philips e Chapman (1996), por seu lado, desenvolveram aquela que é considerada como a revisão mais original da evolução da pesquisa em Comunicação Organizacional. Na tentativa de organizarem os discursos produzidos no domínio, identificaram 7 *clusters* metafóricos: (1) *conduta*, (2) *lente*, (3) *ligação*, (4) *desempenho*, (5) *símbolo*, (6) *voz* e (7) *discurso*. A metáfora da *conduta* identifica os estudos em que as organizações são tratadas como contentores ou canais de fluxos de informação e comunicação. A ideia da *lente* caracteriza os trabalhos em que a comunicação é vista como um sistema perceptual que monitoriza o ambiente, filtra a informação, e desenvolve redes ou sistemas de conexão entre a organização e o ambiente. O *cluster* da *ligação* representa as investigações centradas na análise dos sistemas e redes de contacto organizacional. A ideia da *performance* classifica as pesquisas dedicadas ao estudo da forma como a comunicação coordena ações e interações sociais. A metáfora do *símbolo* é usada para catalogar os trabalhos que representam as organizações, essencialmente, como lugares onde se produzem atividades interpretativas. A *voz* designa os estudos em que a comunicação é apresentada como a expressão da própria organização. E, por fim, o *cluster* do *discurso* integra as pesquisas que privilegiam, na organização, os textos, diálogos, géneros e outras manifestações discursivas.

No sentido de completar a informação mencionada, procedemos a uma breve análise às mais recentes publicações da revista com maior reconhecimento na área – o *Management Communication Quarterly* (Ruão, Salgado, Freitas e Ribeiro, 2014). Tal permitiu-nos verificar que entre os principais temas estudados se encontram os seguintes assuntos: o desenvolvimento de teoria em Comunicação Organizacional; os processos de mudança organizacional; a identidade e os sistemas de identificação organizacional; a estruturação; e a construção de sentido.

Esta análise dos temas mais estudados pela investigação em Comunicação Organizacional permite-nos, pois, constatar que a evolução da disciplina se fez pela integração de novos assuntos, como a *linguagem*, a *cultura* e o *simbolismo*, face a uma tradição marcada pelo estudo das *competências comunicativas*. Embora permaneçam as preocupações iniciais de melhorar a *performance* comunicativa das organizações, que coexistem com as pesquisas interpretativa, política e crítica. Tal leva-nos a sugerir que o futuro da Comunicação Organizacional, à semelhança do seu percurso passado, implicará a convivência de vários métodos, teorias ecléticas e pressupostos diferenciados.

Em 1989, Charles Redding, um nome incontornável do estudo da comunicação nas organizações, afirmava numa conferência que para adivinhar o futuro devemos conhecer o passado (Buzzanell e Stohl, 1999). Inspirados nesta ideia, diríamos que o caminho próximo da Comunicação Organizacional passará pelo desenvolvimento de novas perspetivas sobre velhos problemas associados à comunicação e às organizações (como Tompkins e Wanca-Thibault, 2001). Embora com questões e metodologias reformuladas, a investigação não poderá deixar de estar associada às áreas tradicionais, ou ao seu “núcleo central” nas palavras de Jablin, Putnam, Roberts e Porter (1987). Desse núcleo fazem parte tópicos como: a comunicação superior-subordinado, as redes e estruturas de comunicação, as estratégias, os fluxos de informação e a participação nas tomadas de decisão, os filtros e distorção das mensagens, os canais de comunicação e o processamento de *feedback*.

Embora se adivinhe a consolidação de algumas linhas de investigação inovadoras. A *análise das formas organizacionais* parece constituir uma área de estudo com grandes potencialidades, ao problematizar a própria noção de *organização* e ao colocar a comunicação no cerne das interações de participação. As *tecnologias, a virtualidade ou o ciberespaço* sugeriram como dimensões a explorar, porquanto abrem novas preocupações e oportunidades à comunicação nas organizações. Por outro lado, o tema da *relação organização-ambiente* foi-se afirmando como uma zona de interesse crescente, já que as fronteiras organizacionais são cada vez mais indistintas e permeáveis em resultado das pressões da globalização, da emergência das redes de comunicação e da afirmação de formas democráticas de participação e tomada de decisão (Mumby & Stohl, 1996; Taylor et al., 2001; Taylor & Trujillo, 2001). E, por último, salientamos a *dimensão estratégica* da Comunicação Organizacional (Hallahan, Holtzhausen, Ruler, Verčič & Sriramesh, 2007), com menos tradição no campo (porque mais ligada ao lado gestor da Comunicação Corporativa), mas cujo desenvolvimento parece útil na análise dos modos de funcionar das práticas de comunicação nas organizações. E todos estes temas parecem constituir possibilidades para o futuro da Comunicação Organizacional.

Ashcraft e Allen (2003) sugerem também desenvolvimentos da Comunicação Organizacional, no século XXI, para os campos político, social, legal, ambiental ou tecnológico, na medida da relação intrínseca das organizações com a sociedade, a cultura e a comunicação. E chamaram a atenção para a necessidade dos seus académicos se dedicarem à análise das práticas de comunicação levadas a cabo por grupo marginalizados dentro

das empresas/instituições, discutindo questões de desigualdade, discriminação, poder ou dominação, no âmbito do gênero ou classe social. Abordagens críticas, menos fortes num campo que se dedicou mais à questão de consenso e homogeneidade durante o percurso de afirmação.

Por seu lado, Jones et al. (2004), identificaram seis desafios para o campo (alguns deles já referidos anteriormente): (1) inovar na teoria e na metodologia, nomeadamente através de uma aposta maior nos estudos em contexto real; (2) trabalhar a questão da ética, discutindo a responsabilidade social e empresarial das organizações e os padrões éticos da comunicação; (3) evoluir dos estudos de nível micro e interpessoal para os de nível macro, abrindo-se a questões como a comunicação externa ou a mudança organizacional (que sendo estudados, não têm sido preocupações nucleares do campo); (4) analisar novas estruturas organizacionais e a influência das novas tecnologias na comunicação, pois as teorias que explicam a comunicação face a face dificilmente decifram os processos mediados pela tecnologia; (5) estudar a comunicação em processos de mudança, já que as suas diferentes fases exigem intervenções diversas; e (6) explorar a diversidade e os aspetos intergrupais da comunicação, com grande influência nas dinâmicas organizacionais.

Revelada a história da disciplina, vejamos, agora, o que torna a Comunicação Organizacional distinta de outros campos que estudam, de igual modo, a comunicação em contexto empresarial e institucional.

4. A POLIFONIA DOS ESTUDOS DE COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES

Quem estuda a Comunicação Organizacional escolhe participar numa comunidade discursiva particular. (Eisenberg & Goodall Jr, 2004, p. 54)

Como afirmaram Eisenberg e Goodhall Jr (2004), escolher o campo da Comunicação Organizacional como contexto científico de partida significa colocarmo-nos num certo quadro teórico-metodológico. Tal quadro, cuja história e domínio de investigação foram descritos anteriormente, distancia-se de outras abordagens à comunicação nas empresas e instituições, com origem em domínios científicos distintos. Na realidade, são conhecidas, também, as perspetivas da Comunicação de Marketing, da Comunicação de Gestão, da Comunicação de Negócio, da Comunicação Corporativa, da Comunicação Estratégica e das Relações Públicas. Outras formas de olhar os fenómenos de comunicação nas organizações, que lembraremos de seguida.

A Comunicação Organizacional constitui um campo disciplinar que privilegia uma análise da comunicação como eixo criador da organização, promovendo um estudo abrangente de todas as formas de comunicação humana a acontecer nas organizações (Ruão, 2008). Já a Comunicação de Marketing, com origem visível na área do Marketing, centra-se na comunicação de informação persuasiva sobre produtos/serviços/marcas, particularmente junto dos consumidores (Keller, 2001). Quanto à dita Comunicação de Gestão nasceu nos estudos de Gestão de Empresas, e atende à interação entre os gestores sénior e os grupos internos e externos; servindo de suporte à autoridade e à cooperação (Smeltzer, 1996). Por seu lado, a Comunicação de Negócio centra-se na ideia de troca voluntária de bens ou serviços, cuja transação torna necessária uma comunicação comercial especializada (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996). Já a Comunicação Corporativa estuda e advoga a gestão controlada e integrada da comunicação nas organizações, por via do alinhamento de símbolos e mensagens, para que esta apresente uma voz consistente em diferentes mercados e para diferentes audiências (van Riel, 1995; Christensen & Cornelisson, 2011). Depois, temos a Comunicação Estratégica que nos propõe uma análise aprofundada da aplicação intencional da comunicação tendo em vista o cumprimento da missão da organização, enquanto ator social (Hallahan, et al., 2007). E não podemos deixar de referir as Relações Públicas enquanto área de estudo e de profissionalização que entende a comunicação nas organizações como um modo de promover a manter relações mutuamente benéficas com os seus variados públicos, dos quais depende o seu êxito ou fracasso (Cutlip, Center & Broom, 1994). Exploremos, agora, cada uma destas áreas em profundidade.

As disciplinas enunciadas estabeleceram-se ao longo do século XX, através de percursos muito particulares. Como referido, a Comunicação Organizacional nasceu nos anos 1940, no contexto dos Estudos Organizacionais e da pesquisa em Ciências da Comunicação. Na verdade, graças à influência dos Estudos Organizacionais, que colocavam gradualmente a comunicação no cerne da análise do comportamento organizacional (a partir dos entendimentos, primeiro, da Teoria Clássica – com Weber [1909/1949], Fayol [1916/1949] e Taylor [1911] - e, depois, da Escola das Relações Humanas – com Mayo [1933], Barnard [1938], MacGregor [1960] ou Likert [1961]), bem como aos contributos dos estudos sobre a Comunicação de Massas (nascidos nas escolas de Jornalismo e Ciência Política, com Lasswell [1927], Berelson e Lazarsfeld [1944]) que forçavam a emancipação dos estudos de comunicação, a *Comunicação Organizacional* foi ganhando

forma e pertinência científica e profissional. E por volta de meados do século surgem os primeiros estudos especializados (com Charles Redding, por exemplo), que se centravam nas práticas de comunicação a acontecer em contexto organizacional a partir do enquadramento das Ciências da Comunicação.

Atualmente, a comunidade científica da Comunicação Organizacional tem os seus meios de divulgação próprios, como a reconhecida revista *Management Communication Quarterly*, e eventos internacionais de referência, como os organizados pela *International Communication Association (ICA)*, pelo *European Group of Organization Scholars (EGOS)* e pela *European Communication Research and Education Association (ECREA)*. Nestes contextos, podemos encontrar os trabalhos do conjunto de investigadores mais importantes do campo, como: Charles Conrad, Charles Redding, Cynthia Stohl, Dennis Mumby, Eric Eisenberg François Coreen, Fredric Jablin, Gail Fairhurst, George Cheney, James Taylor, Linda Putnam, Philip Tompkins e Stanley Deetz, entre outros (Oliveira & Ruão, 2014).

Contudo, em paralelo com estes desenvolvimentos (sobretudo científicos), assistimos a transformações na vida empresarial que viriam a influenciar a academia também. A primeira metade do século XX caracterizou-se pelo aumento de produtos no mercado (fruto das duas revoluções industriais) e pela urbanização crescente, que levaram as empresas a descobrir a importância de comunicar com propósitos comerciais, abrindo caminho para o nascimento do Marketing – uma filosofia de gestão orientada para responder às necessidades de mercados e consumidores. Nessa altura, nasceram os primeiros departamentos de marketing e, com estes, a *Comunicação de Marketing*¹, que procurava escoar os produtos (muitos deles produzidos, agora, em massa) por via de ações persuasivas. Na década de 1950, a Publicidade atingia a sua década de ouro, tornando-se na técnica privilegiada da comunicação de marketing. Em simultâneo com o desenvolvimento comercial, a Comunicação de Marketing torna-se uma disciplina científica e surgem algumas obras de referência (como *A prática da administração* de Peter Drucker, em 1954, ou o *Basic Marketing: A managerial approach* de Jerome McCarthy, de 1960).

Presentemente, a Comunicação de Marketing é um campo estabelecido nas escolas de gestão e as suas pesquisas são apresentadas em publicações especializadas, como o *Journal of Marketing Communication*, o

¹ A Comunicação de Marketing foi identificada como parte de um composto de gestão designado de *marketing mix* - ou conjunto de variáveis passíveis de serem controladas pela empresa para influenciar a procura no mercado - e que integrava o produto, o preço, a distribuição e a comunicação.

Journal of Integrated Marketing Communications, o *Journal of Advertising*, ou o *Journal of Advertising Research*. Os seus temas de eleição são, ainda, debatidos em fóruns organizados pelas seguintes associações (académicas e profissionais) da especialidade: a *American Marketing Association*, o *Marketing Science Institute*, a *American Academy of Advertising*, ou a *European Marketing Academy*. Estes espaços de publicação e debate tornaram conhecidos autores como: Don Schultz, Esther Thorson, Jeri Moore, Julie Edell, Kevin Lane Keller, Larry Percy, Robert Lauterborn, Sandra Moriarty, Stanley Tannenbaum e Tom Duncan. Trata-se de professores de universidades americanas, que exercem também (na sua maioria) a atividade de consultores de comunicação em empresas e instituições.

Ainda, por volta dos anos 1950 (lembramos), assistimos à adaptação da Teoria Geral dos Sistemas (nascida na Biologia) às Ciências Sociais (com teóricos como March & Simon, 1958, e Katz & Kahn, 1966), trazendo uma outra orientação à comunicação nas organizações, que passa a ser pensada agora como uma competência ao serviço da gestão para o comando e controlo das atividades e dos seus membros. Esta comunicação deveria ser preparada a vários níveis: entre as partes do sistema - a comunicação interna - e entre este e o meio ambiente - a comunicação externa. Internamente, a comunicação geraria a troca de informações, permitindo a coordenação das atividades, e externamente, a organização recolheria informações sobre o meio ambiente, oportunidades e ameaças. Com esta evolução de pensamento, nascia a perspetiva disciplinar da *Comunicação de Gestão*.

Os autores deste campo defendem uma abordagem funcional da comunicação, entendendo este processo como um meio para atingir um fim, ou seja, olham a comunicação como uma área de apoio às decisões de gestão, privilegiando a análise interna da organização. Como exemplo de meios de comunicação de suporte à gestão temos: os memorandos, as reuniões, as entrevistas e as apresentações. Estas caracterizam os fluxos de comunicação *top-down*, *bottom-up* e horizontais, que acontecem nas organizações, e promovem a troca de informações e sentidos pelos canais formais e informais, permitindo aos gestores atingirem os seus objetivos (Bell & Martin, 2008). No cerne das preocupações da área, está o pressuposto de que sem uma comunicação eficiente a gestão não pode funcionar, como admitido pelo prémio Nobel de Economia (de 1978), Herbert Simon que, em 1976, considerou a comunicação essencial às organizações pela sua influência na qualidade das tomadas de decisão.

Estas ideias foram sendo partilhadas num conjunto de publicações especializadas, como o *Journal of Communication Management*, o *Journal for*

Applied Management Communication Research, ou mesmo o *Management Communication Quarterly*, que nasceu nesta abordagem disciplinar para evoluir posteriormente para a Comunicação Organizacional (Koschmann, 2012). Brian Hawkins, Dale Level, Frank Byker, Frank Cespedes, James Surchan, Janice Glad, Jeannette Gilsdorf, Kristen Bell De Tienne, Linda Micheli, P. C. Feingold, Paul Preston, Paul Timm, Steven Golen, Thomas Raymond, William Galle e sobretudo Larry Smeltzer, constituem os nomes que marcam a história do campo. Mas outros autores contribuíram para o pensamento na área como Peter Drucker ou Henry Mintzberg.

Contudo, ainda em 2008, Bell e Martin se referiam à dificuldade de afirmação deste campo, pela fraca teorização e confusão com as outras disciplinas que lhe são próximas (como a Comunicação Organizacional e a Comunicação de Negócio). A produção académica dos últimos anos parece, de resto, escassa e as associações científicas e profissionais de referência são partilhadas com outras tendências. Bell e Martin (2008) citaram a *Association for Business Communication* e a *International Academy of Business and Public Administration Disciplines*.

Quanto à designada *Comunicação de Negócio*, estabeleceu-se de forma definitiva na segunda metade do século XX. Sobretudo depois de 1969, ano em que foi criada a *American Business Communication Association*, a partir de uma associação de professores de “escrita de negócio”. Os seus autores definiram como preocupação central da área, o estudo das competências pragmáticas da comunicação envolvidas nas operações de transação comercial (Argenti, 1996; Reinsch, 1996).

O paradigma da Comunicação de Negócio acabou por se desenvolver no seio de várias outras associações, como *The Better Letters*, a *National Association of Teachers of Advertising* e a *National Association of Teachers of Marketing*, por volta de 1917, bem como após a criação, em 1936, da *Association of College Teachers of Business Writing*. Mais tarde, em 1967, esta última alterou o seu nome para *American Business Communication Association* e em 1985 deu-se a internacionalização com a criação da *Association for Business Communication*. Constitui preocupação central desta área de investigação o estudo das competências pragmáticas da comunicação envolvidas nas operações de transação comercial (Reinsch, 1996). A Comunicação de Negócio centra-se, pois, na ideia de que a troca voluntária de bens ou serviços torna necessária uma comunicação comercial especializada. Esta área apresenta uma perspetiva pragmática e utilitária e dedica-se ao estudo da linguagem económico-financeira, de que os relatórios de contas ou os balanços constituem um exemplo (Leipzig & More, 1982; Reinsch, 1996).

A questão da existência de uma metateoria no campo continua a ser bastante discutida, bem como o seu estatuto de *ciência prática* (Reinsch, 1996). Por outro lado, trata-se de um paradigma com forte influência da linguística aplicada. Os seus conceitos centrais são a comunicação no local de trabalho, a linguagem empresarial, a política da linguagem ou as línguas francas. Aborda ainda assuntos como a correspondência de negócios, reuniões e atas, negociação, géneros, comunicação intercultural e globalização. A *Teoria Linguística da Cortesia*, de Brown e Levinson (1987), constitui um exemplo da produção no campo.

Acadêmicos de destaque na Comunicação de Negócio são, entre outros, Anne Kankaaranta, Anne-Marie Bülow, Francesca Bargiela-Chiappini, Geert Jacobs, Katie Locker, Leena Louhiala-Salminen e Mirja Liisa Charles. Os investigadores deste paradigma encontram-se na conferência anual da *Association for Business Communication* (ABC), para além de partilharem experiências nas conferências regionais, como a *ABC Europe*, que teve início em Helsínquia em 1999. Os representantes desta perspetiva publicam no *Business Communication Quarterly*, no *International Journal of Business Communication* e no *Journal of Business and Technical Communication* (Oliveira & Ruão, 2014).

Deste modo, existem atualmente quatro áreas de estudo dedicadas à comunicação nas empresas e instituições que defendem pertinência e autonomia disciplinar. Mas, como Reinsh e Reinsh (1996), acreditamos que estas constituem diferentes contributos das escolas da Comunicação, da Sociologia e de Gestão para o estudo de um mesmo fenómeno, ainda que enfatizando assuntos e dimensões diferenciadas. A disparidade entre as suas investigações fez, no entanto, crescer a argumentação à volta da necessidade de harmonização destas diferentes tendências, de modo a evitar as consequências de uma pesquisa e de uma pragmática fragmentadas e inconsistentes (van Riel, 1995; Argenti, 1996; Balmer e Gray, 1999; Brun, 2002; Balmer e Greyser, 2004). E foi uma linha de entendimento desta natureza que deu origem à perspetiva da **Comunicação Integrada** (Caywood, Schultz & Wang, 1991).

A “odisseia da integração” da comunicação (numa expressão de Balmer e Greyser, 2004) surgiu na década de 1950 pelas mãos do Marketing, mas só nos anos 1990 se tornou numa sólida tendência da literatura científica. Sob a pragmática designação de IMC (*integrated marketing communication*), apareceu em várias obras dessa época (como o conhecido livro homónimo de Schultz, Tannenbaum e Lauterborn, de 1993) e propunha a “unificação de todas as ferramentas de comunicação de marketing,

de forma a enviar às audiências mensagens consistentes e persuasivas, no sentido de promover os propósitos da empresa” (Burnett & Moriarty, 1998, p. 14). A IMC acabou por se tornar num conceito e numa proposta de planeamento comunicativo com ampla aceitação entre os teóricos e os profissionais da comunicação (sobretudo da Comunicação de Marketing).

Num mesmo esforço de concertação de visões sobre o fenómeno comunicacional nas empresas e instituições, e insatisfeito com algumas limitações apresentadas pela noção de *comunicação integrada* (muito dependente do pensamento de Marketing), van Riel (1995) foi recuperar o conceito de *Comunicação Corporativa*, surgido nos anos 1970 nos estudos de administração e economia. A designação parece ser usada pelo autor (de resto na linha com a tradição Europeia) por referência à palavra “corpus” do Latim, que significa “corpo” e sugere uma relação com a ideia do todo (embora na tradição Americana o termo “corporação” signifique uma organização na forma de empresa). O autor propunha, portanto, a integração e a alinhamento da comunicação, pela consideração da totalidade das mensagens organizacionais, numa perspetiva de construção de imagem e melhoramento da performance de negócio. E defendia a consideração não só das empresas (isto é, organizações com propósitos lucrativos), mas igualmente das instituições não lucrativas e governamentais.

A Comunicação Corporativa constitui, assim, por um lado, uma filosofia sobre a importância da consideração de todas as formas de comunicação a acontecer nas organizações, como um todo coerente; e por outro lado, uma orientação, também pragmática, sobre a pertinência da gestão de todas as formas conscientes de comunicação, interna e externa, de modo tão eficiente e eficaz quanto possível, no sentido da criação de uma base favorável de relacionamento entre os grupos dos quais a organização depende (van Riel, 1995). O conceito sugere que toda a filosofia comunicacional e políticas de implantação devem ser dirigidas pelo triângulo *estratégia – identidade – imagem*. Estes constituiriam os “common starting points” (CSP’s), ou valores centrais que devem orientar a atividade de comunicação. Trata-se de áreas relevantes, identificadas por van Riel (1995, 1997, 2004), e definidas por todas as partes internas empenhadas na comunicação, derivando da própria estratégia da empresa, da identidade real e desejada, bem como da imagem. Estes três “pontos de partida comuns” funcionarão como eixos de articulação da comunicação nas organizações, na procura de coerência e globalidade; face à multiplicidade teórica, mas também à variedade de públicos, canais e mensagens que caracterizam as organizações contemporâneas.

São embaixadoras desta corrente de pensamento a, já referida, teoria de Cees van Riel (mas também de Manfred Bruhn e Joep Cornelissen), com exemplificativa da escola Europeia, e a Teoria da Comunicação Corporativa de Paul Argenti, representativa da perspectiva americana. A teoria de Argenti (2003) considera a Comunicação Corporativa como uma área funcional da gestão, na qual os conceitos de identidade, imagem e reputação são pilares principais.

Estes últimos conceitos tornaram-se, aliás, fundamentais do paradigma da Comunicação Corporativa, enquanto guias para a integração da comunicação (inspirando-se na teoria dos *stakeholders* de Edward Freeman, 2010). A noção de identidade foi amplamente discutida por Hatch e Schultz (2000), sugerindo que deveríamos acolher os entendimentos oferecidos pelas escolas da *identidade organizacional* e da *identidade corporativa*, numa formulação única que fizesse sentido em todos os níveis de análise organizacional. Já Cornelissen (2004) defendeu a distinção entre ambos os conceitos, sendo que a *identidade corporativa* seria a definição institucional apresentada pelos *stakeholders* e a *identidade organizacional* o padrão de significado e de produção de sentido dos indivíduos dentro da organização. Quanto aos conceitos de imagem e reputação, encontraram em Gray, Balmer ou Fombrun alguns dos seus principais expoentes, sendo muito dependentes da visão externa (ainda que não exclusivamente).

Os investigadores da Comunicação Corporativa publicam no *Corporate Communications: An international Journal*, no *Communication Management Quarterly* e no *Journal of Strategic Communication* (embora, consideremos os dois últimos como um híbrido entre as RP e a Comunicação Corporativa). Os académicos a trabalhar neste paradigma encontram-se na *The Academics International Corporate and Marketing Communications Conference*, na *Conference on Corporate Communication* organizada pela *Corporate Communication International*. Ansgar Zerfass, Cees van Riel, Charles Fombrun, David Bernstein, Finn Frandsen, George Fombrun, Joep Cornelissen, Lars Thøger Christensen, Manfred Bruhn, Michael Goodman, Paul Argenti, Philip Kitchen, Timothy Coombs e Winni Johansen, são alguns dos mais reputados investigadores do campo (Oliveira & Ruão, 2014).

Ainda nesta linha de exploração das fronteiras do campos científicos preocupados com os fenómenos de comunicação a acontecer nas organizações, não podemos deixar de referir as *Relações Públicas* (RP) pela sua intersecção permanente com as esferas da Comunicação Organizacional, da Comunicação Corporativa ou a Comunicação de Marketing. Trata-se de

uma área que muito se tem desenvolvido nos últimos 20 anos e cujo conceito é, cada vez mais, usado como chapéu para um conjunto de atividades de gestão da comunicação nas organizações.

Na verdade, de meados do século XIX até meados do século XX, a comunicação era vista pelas empresas e instituições como um território exclusivo das Relações Públicas, que deveriam desenvolver ações com propósitos de construção de prestígio, particularmente junto da comunicação social. Trata-se de uma interpretação que se ia estabelecendo também na academia pelas mãos das escolas de Ciências da Comunicação, que foram criando programas de Relações Públicas como um ramo das escolas de Jornalismo.

O paradigma científico das Relações Públicas está, até hoje, marcado pelo trabalho de James Grunig e pela sua *Teoria da Excelência* (1985, 1992), apesar da origem da escola americana ser anterior a esta referência. Na verdade, data do início do século XX, com as reflexões de Edward Bernays, Ivy Lee e John Hill. E desde Bernays (1923) que as Relações Públicas têm procurado desenvolver bases científicas para o seu trabalho, a partir do campo das Ciências Sociais, tentando contrariar a “falta de respeito geral por parte da academia” (Cheney & Christensen, 2001, p. 168) e os preconceitos sociais que lhe foram associados.

Várias são as definições avançadas para o campo, mas se olharmos para as propostas de Jefkins (1993), de Cutlip et al. (1994), de Grunig e Hunt (1984) ou do *Manifesto de Bled* (van Ruler & Vercic, 2002) (por exemplo) destacam-se as seguintes dimensões: as RP constituem uma atividade de gestão da comunicação da organização, de gestão de relacionamentos com os públicos e de gestão da esfera pública. Daqui se pode concluir que a comunicação não constitui a única fundação das Relações Públicas, também envolvida na gestão estratégica das relações com os públicos (com o apoio das ciências económicas e empresariais) e na construção de um espaço público (onde mede forças com os media). Aliás, Ihlen e Ruler (2007) identificam três aproximações teóricas que têm sido desenvolvidas para as RP: a orientação para o produto, a orientação para o marketing e a orientação para a sociedade.

Mas o paradigma dominante da pesquisa em Relações Públicas tem sido orientado para o estudo dos efeitos estratégicos da comunicação, assentando em abordagens sociológicas, a maior parte das vezes a partir de aproximações à teoria dos sistemas e a perspectivas funcionalistas. Contudo, já no final do séc. XX, as obras *Public Relations I e II* de Carl Botan e Vincent Hazleton (em 1989) atestam o aparecimento de trabalhos dirigidos ao desenvolvimento de teoria no campo, e a edição de Heath e Toth (1992),

Rhetorical and critical approaches to Public Relations, marca a chegada da perspectiva crítica às RP. E já em 2000, o livro *Radical PR*, de Jackie L'Etang e Magda Pieczka, dá início à escola crítica Europeia (Oliveira & Ruão, 2014).

Os académicos mais reconhecidos são, nomeadamente: Anne Gregory, Ansgar Zerfass, Carl Botan, David Dozier, David Mckie. Glen Cameron, Günter Bentele, Jackie L'Etang, James Grunig, Larissa Grunig, Magda Pieczka, Margarida Kunsch, Maureen Taylor, Robert Heath, Susanne Holmström e Timothy Coombs. As revistas especializadas mais populares deste campo de estudo são: a *Public Relations Review*, *Journal of Public Relations Research*, o *Public Relations Inquiry* e o *Communication Management Quarterly* (que consideramos ser um híbrido entre RP e Comunicação Corporativa). Quanto às conferências anuais, podemos referir os eventos da *International Communication Association (ICA)*, da *National Communication Association (USA)*, a *International Public Relations Research Conference (IPRRC)*, da *European Public Relations Education and Research Association (EUPRERA)* e da *European Communication Research and Education Association (ECREA)*. Também existem associações profissionais internacionais como a *Public Relations Society of América (PRSA)*, a *International Association of Business Communicators (IABC)* e a *Association of Communication Directors (Europe)* (Oliveira & Ruão, 2014).

Face ao exposto, entendemos as Relações Públicas como uma disciplina implicada na promoção de relações benéficas entre as organizações e os seus públicos, através do estudo do processo de comunicação pelo qual essas relações emergem. Produzindo, pois, um conhecimento orientado para determinadas práticas comunicativas especializadas (como a gestão de crises, a assessoria de imprensa, as relações com a comunidade, as relações com os investidores, ou os *public affairs*) e dirigidas para os resultados. Nessa medida, trata-se de uma disciplina norteada pelo cumprimento de objetivos de *performance*, fundamental à gestão e capaz de ser integrada nas atividades de Comunicação Organizacional, Corporativa ou de Marketing, esses sim campos mais latos e com racionais distintos (Ruão et al., 2014).

Esta passagem pelas Relações Públicas chama a atenção para a dimensão estratégica da comunicação nas organizações, cujo interesse profissional e de pesquisa tem crescido nos últimos anos, conduzindo mesmo à emergência de uma nova disciplina. Referimo-nos à **Comunicação Estratégica**, um campo que estuda o uso que as organizações fazem da comunicação planeada, controlada e persuasiva com vista à prossecução dos seus objetivos empresariais e/ou sociais (Hallahan et al., 2007). Trata-se de uma

expressão que foi sendo usada na literatura ao longo do tempo (como um termo abrangente que incluía as práticas de relações públicas, de publicidade ou de marketing), mas que só recentemente se assumiu como um olhar particular sobre o fenómeno da comunicação organizacional.

Segundo Argenti, Howell e Beck (2005, p. 83), estuda a “comunicação alinhada com a estratégia global da empresa, por forma a alcançar o seu posicionamento estratégico”. Ou dito de outra forma, a Comunicação Estratégica coloca a “influência propositada” no centro dos objetivos da comunicação das organizações, como a forma adequada destas cumprirem a sua missão, incluindo no seu campo o estudo da comunicação com os *stakeholders*, da comunicação da mudança, da comunicação participativa e outras análises complexas do ambiente organizacional.

Contudo, e apesar do assinalável desenvolvimento desta perspetiva nos últimos anos, podemos ainda considerá-la como uma área de conhecimento que se encontra num estágio *pré-científico* (Popper, 1965). Mas que, pela importância que vem assumindo na prática empresarial, no ensino das Ciências da Comunicação e na pesquisa científica, julgamos oportuno realçar nesta análise dos estudos da comunicação institucional e empresarial. Até porque estamos em crer que se tornará numa forte tendência para os próximos anos.

Sendo uma área bastante nova e em emergência, a Comunicação Estratégica luta pelo desenvolvimento e aceitação de uma identidade diferenciadora (Sandhu, 2009). Para isso, tem recorrido a disciplinas vizinhas na procura de um paradigma teórico de referência e de metodologias de investigação aplicáveis a uma análise assente na ideia da gestão estratégica da comunicação. E o resultado tem sido o desenvolvimento de um enquadramento multidisciplinar, fortemente influenciado pelas Ciências Sociais, por um lado, e pelos modelos racionalistas da gestão estratégica, por outro (Grunig & Repper, 1992; Vercic & Grunig, 2000). Embora também encontremos nesta disciplina alguns nichos de visões interpretativas (Ihlen & van Ruler, 2007), críticas (L’Etang, 2008; Tyma, 2008) ou retóricas (Hartelius & Browning, 2008; Heath & Frandsen, 2008) que procuram superar a predominante perspetiva funcional (citados em Sandhu, 2009). Além de encontrarmos algumas vozes que reclamam a necessidade da disciplina não se afastar dos estudos de comunicação, apesar da vocação interdisciplinar.

Assim, enquanto a pesquisa em Comunicação Organizacional examina, genericamente, os vários processos de interação em que os membros da organização estão envolvidos, e a Comunicação Corporativa trabalha no alinhamento das mensagens para os diferentes públicos, a Comunicação

Estratégica olha a organização como um ator social que age para se promover a si próprio, aos seus produtos, às suas causas e aos movimentos sociais a que se associa, através das ações intencionais dos seus líderes, colaboradores e profissionais de comunicação. Constituem atividades de Comunicação Estratégica, isto é, atividades de comunicação intencionais e orientadas para atingir a missão organizacional: a identificação de atores-chave, a definição de objetivos estratégicos, o planeamento milimétrico, a implementação controlada e a avaliação regular da comunicação.

Este conjunto de ideias tem sido trabalhado na literatura da especialidade, onde se destacam nomes como: Benita Steyn, Betteke van Ruler, Carl Botan, Dejan Verčič, Derina Holtzhausen, Kirk Hallahan, Krishnamurthy Sriramesh, Paul Argenti ou Swaran Sandhu. E as suas publicações especializadas são: o *Strategic Communication Management International* e o *Journal of Strategic Communication*.

Apesar de tudo o que foi referido anteriormente, lembramos que estas catalogações são meras construções sociais que organizam a produção científica sobre a comunicação nas organizações. E embora o que esteja em causa nesta publicação seja a visão da Comunicação Organizacional sobre o mundo empresarial e institucional, manter-nos-emos atentos a todas as disciplinas referidas e evocaremos os seus conceitos e pesquisas sempre que nos ajudarem a entender melhor o mundo. Como Corman e Poole (2000) parece-nos que os desencontros disciplinares e paradigmáticos podem ser extremamente úteis na construção de qualquer terreno científico, mas os excessos constituem igualmente barreiras a um trabalho de qualidade. Por isso, propomo-nos visitar o paradigma da Comunicação Organizacional, mas numa perspetiva multidisciplinar.

“Ninguém argumenta que deveríamos estar livres de desacordos, mas o conflito crónico é cansativo e desagradável. Degrada a qualidade do nosso trabalho”, lembrou sabiamente Corman (2000, p. 7).

No processo de definição de qualquer disciplina, como é o caso da Comunicação Organizacional, a identidade parece ser construída pelo confronto com a diferença, mas igualmente pela identificação com pares. E a *comunicação corporativa, de marketing, de gestão, de negócio, das relações públicas ou estratégica* constituem parte da sua “família” científica (Reardon, 1996).

Embora estas últimas abordagens encerrem perspetivas muito próprias sobre a comunicação nas organizações, que não se aproximam, de forma tão imediata, do nosso modo de ver o fenómeno. Trata-se de visões essencialmente instrumentais, de controlo e ordem, de eficiência e racionalidade, que marcaram a emergência da modernidade. E as organizações

pós-modernas estão longe de ser e de viver em ambientes tão ordenados e racionais quanto supõem essas perspectivas.

Na verdade, concordamos que um traço distintivo dos estudos de Comunicação Organizacional é o facto destes reconhecerem, examinarem e valorizarem as múltiplas vozes – intrapessoais, interpessoais e grupais; informativas e persuasivas; administrativas e comerciais; emocionais e racionais; políticas e pessoais; formais e informais; individuais e institucionais; ambíguas e coerentes; tensas e alinhadas; interorganizacionais e de redes; entre outras - que caracterizam a *polifonia* das organizações, no seu seio e na relação com o exterior. E esse traço permite-lhe demarcar-se de outros campos, além de corresponder ao olhar das Ciências da Comunicação sobre sociedade e o mundo em que vivemos.

Este olhar tem sido, aliás, defendido por diversos autores, citados na primeira parte deste capítulo. Referimo-nos a Phillip Tompkins, Linda Putnam, Stanley Deetz, David Seibold, Cynthia Sthol ou James R. Taylor, que têm estado *ao leme* da comunicação organizacional desde a década de 1980. Estes autores introduziram abordagens extremamente inovadoras do fenómeno, que têm sido classificadas como retóricas, interpretativas, críticas ou pós-modernas. Embora, todos partilhem uma intenção básica de trabalho, que é a de ver a organização pelas lentes da comunicação.

Este propósito constitui, na verdade, a ideia central dos estudos em Comunicação Organizacional, segundo os quais as organizações são colectividades sociais complexas que podem ser examinadas por via de um enquadramento comunicativo. Na perspectiva desta disciplina, a comunicação é central à organização, porque é o componente que lhe dá vida e expressão. Ou seja, tudo numa organização parece ser mediado por manifestações simbólicas da sua existência, que têm por base o sistema de comunicação (Taylor, 1993). Senão veja-se, qualquer organização deixa traços físicos de si para que os possamos ler, como os edifícios, os logótipos, ou os ofícios; apresenta comportamentos próprios, é comprada e vendida; as pessoas atuam em seu nome, passam cheques, dão conferências de imprensa, etc; mas a organização *em si* não tem uma presença física concreta/única. Ela existe pela linguagem, pelo objeto simbólico, pela interação, pelo *feedback*, pelo canal, pela construção da realidade. Nesse sentido, a comunicação constitui a própria essência da organização, cuja estrutura e práticas são construídas e reconstruídas no e pelo sistema de comunicação.

Analisaremos, de seguida, alguns conceitos-chave da nossa pesquisa, que procuram captar e descrever essas diferentes dimensões do fenómeno da comunicação nas organizações.

5. A COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL APLICADA

O aspeto mais importante da comunicação é ouvir o que não foi dito. (Peter Drucker, 1999, p. 131)

As organizações são realidades complexas e que integram práticas diversas, de natureza comunicativa, cultural, social, económica, política, entre muitas outras. Assim, se pretendemos pensar as organizações da atualidade a partir de um enquadramento comunicativo temos de começar por fixar os conceitos que predominam no campo e sistematizam o trabalho. Esses conceitos constituem formas de organizar o nosso olhar sobre a comunicação nas instituições e empresas, e são sugeridos pela literatura da especialidade. Referimo-nos a noções que classificam e explicam o universo comunicacional das organizações, ao mesmo tempo que permitem gerir esse universo (isto é, desenvolver atividades destinadas a informar, persuadir ou relacionar indivíduos ou grupos dentro e fora do ambiente organizacional).

O tema da “organização da comunicação” (como lhe chama van Riel, 1995) não tem recebido uma grande atenção na literatura da Comunicação Organizacional, mais preocupada com os micro-acontecimentos. Mas ver a organização pelas lentes da comunicação exige um enquadramento do olhar através de mapas conceptuais adequados, que sugerem caminhos e pistas metodológicas particulares. Por isso, temos vindo a identificar, na literatura, conceitos que nos parecem importantes para aprofundar o tema, de modo a sistematizar o quadro conceptual do campo. Neste contexto, recorreremos a noções e modelos sugeridos pela “família” científica alargada da Comunicação Organizacional.

Começaremos por nos referir ao conceito de *sistema de comunicação*, que constituiu uma noção central à atuação no campo. Este conceito parte da ideia clássica de “sistema”, como um conjunto de partes interdependentes, com propósitos comuns (os objetivos organizacionais). Essas partes integram, no caso particular dos sistemas de comunicação, dois subsistemas: (a) os *procedimentos operacionais*, ou princípios que regulam a utilização de redes de comunicação funcionais; e (b) os *elementos estruturais*, que incluem as unidades operativas ou funcionais, as políticas de comunicação e as suas práticas. O *sistema de comunicação organizacional* constitui, portanto, o resultado da agregação de um grupo de sub-sistemas com funções comunicativas, em que cada componente está relacionada com as outras (Greenbaum, 1974), como sugere a originária Teoria Sistémica (Katz e Kahn, 1966; Weick, 1979). Trata-se, além do mais, de um sistema aberto ou que supõe o recebimento de *inputs* e envio de *outputs* para o ambiente externo.

Continuando a aprofundar esta noção de sistema de comunicação, passaremos a descrever melhor os seus elementos estruturais. As *unidades* ou *estruturas funcionais* constituem os suportes operativos da atividade de comunicação, sob a forma de grupos estabelecidos (departamentos, por exemplo), regras, procedimentos e relacionamentos informais (Fisher, 1993). Fazem parte da estrutura organizacional geral, isto é, da hierarquia formal da organização. Os atributos estruturais de um sistema de comunicação incluem: o grau de formalização das regras e procedimentos de comunicação, a extensão da delegação de autoridade dos líderes organizacionais em matéria de comunicação, o número de subordinados pelos quais um gestor de comunicação é responsável, a cadeia de comando numa estrutura de comunicação, os níveis hierárquicos nessa estrutura, e a descrição formal de funções e responsabilidades. Inspirando-se esta descrição no conceito de *estrutura organizacional*.

Quanto às *políticas de comunicação*, o segundo elemento estrutural do sistema de comunicação, incluem orientações formais e institucionalizadas sobre como comunicar, quais os públicos privilegiados ou quais as metas a concretizar (Greenbaum, 1974). Estas partem de planos estratégicos, que identificam os objetivos comunicativos a atingir, com base nas estratégias gerais do negócio. Trata-se de um conceito que tem tido poucos desenvolvimentos na literatura dos últimos anos, mas que consideramos de utilidade na análise da comunicação nas organizações, por quanto integra orientações consistentes e duráveis sobre os seus modos de comunicação. Ao contrário das estratégias que são conjunturais, já que podem/devem mudar para se adequar às oscilações do mercado. E a ausência de políticas de comunicação revela fragilidades no funcionamento organizacional. Apresentamos, de seguida, alguns exemplos de políticas de comunicação enunciadas.

A política de comunicação não é regida por disposições específicas nos Tratados, mas decorre naturalmente da obrigação que impende sobre a UE de explicar o seu funcionamento e as suas políticas, bem como a «integração europeia» em termos mais gerais, ao público. A necessidade de uma comunicação eficaz tem uma base jurídica na Carta dos Direitos Fundamentais da União Europeia, a qual garante a todos os cidadãos da UE o direito de serem informados sobre as questões europeias. Desde o seu lançamento formal em 2012, a nova iniciativa de cidadania europeia tem permitido um envolvimento mais direto dos cidadãos na nova legislação e nas questões europeias. (Parlamento Europeu – União Europeia)²

² Retirado de <http://www.europarl.europa.eu>

O Grupo, em linha com as boas práticas do governo das sociedades cotadas, tem a constante preocupação de assegurar que a sua Política de Comunicação e a disseminação de toda a informação de carácter relevante sejam efetuadas de forma não discriminatória para os diferentes intervenientes no mercado financeiro e que o conteúdo dessa informação seja claro e objetivo. A Política de Comunicação do Grupo pauta-se pela adoção das recomendações propostas pela Comissão de Mercados de Valores Mobiliário (CMVM) e das melhores práticas de governo societário nesta matéria, como forma de assegurar a transparência da gestão e a credibilidade da informação veiculada pelo Grupo, com o intuito de promover e reforçar a confiança de acionistas, parceiros estratégicos, trabalhadores, clientes, credores e público em geral. (EDP – Eletricidade de Portugal)³

Relativamente às *práticas de comunicação* (ou *eventos comunicativos*, Brown e Starkey, 1994) incluem as atividades de comunicação organizacional, que podem ser classificadas em função de alguns *itens* referenciais, como: canais usados, tipo e número de participantes, grau de sistematização, dependência da autoridade, natureza dos objetivos, interface com o ambiente, ou direção do fluxo de mensagem (Greenbaum, 1974). Também neste caso, não encontramos na literatura grandes desenvolvimentos sobre o conceito, depois das décadas de 1970 e 80, ainda que a sua utilização seja frequente e atual (como Ellison, Steinfeld & Lampe, 2011).

Com o propósito de alargar o mapa conceptual do campo, apresentamos ainda outros conceitos que podem ser da maior utilidade numa intervenção aplicada. Referimo-nos às clássicas distinções entre comunicação interna e externa, formal e informal, verbal e não-verbal. Trata-se de catalogações que se afirmaram ao longo do século XX, à medida que evoluía o pensamento científico sobre as organizações. A Teoria Clássica, no princípio do século, contribui para uma visão mecanicista da comunicação organizacional que, à época, era apenas considerada como fenómeno interno e descendente. A Escola das Relações Humanas, que emergiu na primeira metade do século, humanizou as organizações e sugeriu a importância da comunicação interna descendente e horizontal. Já o aparecimento do Modelo dos Sistemas Sociais, no final dos anos 1950, sugeriu a pertinência da distinção entre a comunicação interna e externa como partes de um sistema aberto. Depois, quando se popularizou a Teoria da Cultura Organizacional,

³ Retirado de <http://www.edp.pt>

com os trabalhos de Peters e Waterman e de Deal e Kennedy na década de 80, a atenção voltou-se para o intangível, para o simbolismo, dando espaço à comunicação não-verbal (Ruão, 1999). E, hoje, ao falarmos do sistema de comunicação numa organização, suas políticas, estruturas e práticas, temos em conta toda esta disposição de fluxos e meios de comunicação, que definiremos de seguida.

Assim, uma estruturação clássica, mas ainda muito usada, da comunicação nas organizações é aquela que parte dos seus dois sistemas primários: o interno e o externo. A *comunicação interna* corresponde ao padrão de mensagens partilhadas entre os membros de uma organização, cumprindo necessidades de interação humana, desenvolvimento de tarefas, e coordenação de objetivos, entre outros (Kreps, 1990). E inclui canais verticais e horizontais. A *comunicação* designada de *vertical* refere-se a contactos *top-down* e *bottom-up* na hierarquia organizacional, incluindo atividades de fornecimento de informação sobre a estratégia organizacional, de cima para baixo, ou o *feedback*, de baixo para cima (Postmes, Tanis & Wit, 2001). Este tipo de comunicação é designado de *descendente*, quando acontece da gestão de topo para os níveis mais baixos na hierarquia, constituindo a forma mais básica de mensagens do sistema formal e cumprindo funções de informação, coordenação, hierarquia, ou doutrinação. Mas é denominada de *ascendente* quando flui dos níveis mais baixos da hierarquia para a gestão de topo, desempenhando funções de *feedback*, alívio de tensões, participação, envolvimento, entre outras (Kreps, 1990). Quanto à *comunicação horizontal*, refere-se à interação interpessoal, informal e sócio-emocional, com colegas próximos e outros membros da organização que estão ao mesmo nível hierárquico (Postmes et al., 2001). É, essencialmente, a comunicação entre pares e tem funções de coordenação, partilha, resolução de conflito, apoio mútuo, entre outras (Kreps, 1990).

A relação da comunicação com a estrutura organizacional, suas unidades e relações de poder, proporciona, ainda, uma outra catalogação a partir da consideração dos canais usados. Assim, temos a *comunicação formal*, que é aquela que segue canais oficiais e regras de hierarquia, dirigindo-se ao planeamento estrutural da organização, que inclui o arranjo de níveis, divisões e departamentos, bem como responsabilidades, posições de função ou descrições de função. A *comunicação informal*, por seu lado, é aquela que usa canais não planeados, fora da estrutural formal, e alimenta a interação social natural entre os membros da organização (Kreps, 1990). Refira-se que, ao contrário do que foi advogado no início dos estudos de

Comunicação Organizacional, considera-se hoje que nenhum destes tipos de comunicação é mais importante do que o outro, já que ambos cumprem funções diferenciadas, podendo ser objeto de intervenção e gestão (DiFonzo & Bordia, 2000; Marinho, 2006).

Nessa linha de pensamento, algumas pesquisas sobre a comunicação interna nas organizações (uma área, de resto, insuficientemente explorada pela academia) avançaram com a proposta do conceito de *comunicação interna integrada*, para designar uma perspectiva que olha de modo complementar todas as formas de comunicação (formais e informais) a acontecer a todos os níveis no interior de uma organização (Kalla, 2005). E mais, esta proposta defende a consideração dos quatro domínios de comunicação, já debatidos anteriormente, no contexto da comunicação interna: a comunicação de negócio, a comunicação de gestão, a comunicação corporativa e a comunicação organizacional. Sugere-se que uma gestão adequada da comunicação interna exige a construção de pontes entre estes diferentes níveis, de modo a promover o impacto estratégico na partilha do conhecimento.

De resto, a comunicação interna também tem vindo a ser influenciada pelas correntes estratégicas, sendo atualmente entendida também como um mecanismo de gestão estratégica das interações e relacionamentos entre os *stakeholders* internos e a todos os níveis organizacionais. Por isso, deve incluir o planeamento e controlo da comunicação, das suas direções e dos seus conteúdos, tendo em consideração três níveis: o da gestão estratégica, o da gestão diária, o da gestão de equipas e o da gestão de projetos. E toda esta arquitetura estratégica serviria para cumprir um conjunto de objetivos que caracterizam a comunicação interna da atualidade: (a) contribuir para melhorar as relações internas (potenciadora de maior *empenhamento*); (b) promover um sentido de pertença entre os colaboradores; (c) desenvolver uma consciência mais abrangente sobre a inevitabilidade da mudança ambiental e (d) auxiliar à compreensão da necessidade de evolução dos objetivos organizacionais em resposta à tal mudança ambiental (Welch & Jackson, 2007).

Relativamente aos códigos usados, podemos ainda distinguir a comunicação verbal e não-verbal nas organizações, uma catalogação que pode ser aplicada tanto à comunicação interna como externa. A *comunicação verbal* supõe o uso de códigos arbitrários de linguagem escrita e falada. A *comunicação não-verbal* refere-se a todas as mensagens que ocorrem por meios que não os falados ou escritos, e que são frequentemente negligenciados ou considerados insignificantes no processo de comunicação.

Contudo, esta forma de comunicação compreende uma grande parte do comportamento humano, já que cerca de 90% das nossas interações comunicativas parecem acontecer por meio de códigos não-verbais (Gabbott & Hogg, 2000), sendo por isso central à vida social, nomeadamente àquela que ocorre em ambiente organizacional. Assim, o uso dos códigos não-verbais é crítico para o funcionamento das organizações e para o desenvolvimento da sua relação com o exterior.

Um das mais importantes chaves para o entendimento da comunicação é perceber que muito nunca é expresso verbalmente. Uma mensagem não-verbal pode ser transmitida por um aceno de cabeça, um franzir de sobrancelhas, um tom de voz entusiasta, uma porta aberta ou fechada do gabinete, uma camisa suja ou um atraso para um encontro. As ações falam muitas vezes mais alto do que as palavras... (Fisher, 1993, p. 211)

No quadro das organizações, Fisher (1993) sugere a existência de três categorias de códigos não-verbais: (1) a aparência corporal (incluindo o corpo, a aparência física, a postura, os gestos, o toque, as expressões faciais, e o contacto visual dos membros da organização); (2) a voz (que inclui a consideração dos elementos paralinguísticos, como tom de voz ou entoação) e (3) o ambiente (considerando territórios e espaços; edifícios, salas e decoração; artefactos e objetos). Já Larson e Kleiner (2004) consideram que as mensagens não-verbais mais importantes nas organizações têm origem na cultura organizacional, no ambiente físico, no formato das reuniões de trabalho, no *design* da estrutura organizacional, e numa miscelânea de outros aspetos que caracterizam os contactos face-a-face entre os membros das empresas/instituições.

Saliente-se que um dos elementos que mais se tem destacado nos códigos não-verbais usados pelas organizações da atualidade é o logótipo. O termo *logótipo* designa os emblemas representativos das empresas, instituições, produtos, serviços ou marcas, que podem ser acompanhados de um nome com um grafismo particular. Estes passaram a constituir o núcleo do sistema de identidade visual das organizações a partir do século XX, pela sua extraordinária capacidade de funcionarem como “atalhos” que os públicos usam para atingir os valores e a personalidade de emissor (Bernstein, 1989; Olins, 1995). Além do mais, enquanto estímulos visuais parecem ser capazes de reforçar a identidade organizacional, porque cristalizam e comunicam valores referenciais (Henderson, Cote, Leong & Schmitt, 2003). As suas raízes são atribuídas à evolução do *design* gráfico, que

começou a ser aplicado ao universo industrial e comercial entre as décadas de 1890 a 1930. Nessa altura, as empresas descobriram que era possível tirar partido das questões estéticas na gestão económica das organizações.

Contudo, e convém salientar, o processo de seleção dos símbolos e logótipos pelas organizações constitui uma operação difícil, mas crítica para a sua comunicação. A investigação empírica aconselha a escolha de grafismos e/ou representações visuais que promovam um reconhecimento correto e uma boa memorização, por forma a reforçar a identidade e a construir vantagem competitiva (Olins, 1991; Baker & Balmer, 1997; Henderson & Cote, 1998; van Riel & van den Ban, 2001). Trata-se de gerir a relação entre as “propriedades intrínsecas” do logótipo (ou seja, do seu aspeto gráfico) com as suas “propriedades extrínsecas” (isto é, as associações mentais que promove; Henderson & Cote, 1998), sem perder de vista as regras do *campo interorganizacional* de que se pretende fazer parte. E desta boa gestão podem resultar símbolos visuais capazes de gerar *reconhecimento facilitado* e *familiaridade* (Henderson & Cote, 1998) junto dos públicos-alvo, internos e sobretudo externos.

Ora, da relação entre a organização e o ambiente exterior trata a *comunicação externa*, que entendemos como o conjunto de atos de comunicação que promove a relação entre a organização e o mundo exterior. Trata-se de uma dimensão da comunicação organizacional amplamente explorada (por diversos campos da ‘família’ da comunicação nas organizações), porque percebida como de enorme relevância para o desempenho organizacional na medida em que promove o envio e receção de informação e interação com o *ambiente relevante*. Diz respeito, portanto, aos contactos comunicativos críticos que uma organização desenvolve com diferentes públicos no exterior e mesmo com outras organizações que partilham o seu *campo interorganizacional* (Kreps, 1990), podendo estes integrar os sectores político, económico, social, tecnológico ou competitivo.

Há um entendimento generalizado de que a sobrevivência das empresas/instituições depende de modo crítico da forma como são vistas pelos seus públicos-chave, como consumidores, investidores, média ou membros da comunidade. Nenhuma organização parece conseguir sobreviver ignorando o impacto social, político e económico das suas relações com o exterior. E isso justifica a necessidade de desenvolverem estratégias e políticas que guiem a comunicação com os *stakeholders*, tornando cada vez mais relevantes e significativas as questões relativas à gestão e à organização dos programas de comunicação externa (van Riel, 1995).

Tradicionalmente, há dois departamentos preocupados com esta função: o departamento de comunicação/relações públicas e o departamento

de marketing; ambos envolvidos na gestão de um vasto conjunto de matérias de comunicação externa. Esta divisão tende a trazer dificuldades à gestão integrada da comunicação, conduzindo em alguns casos à perda de eficiência comunicativa. Por isso, e já que a possibilidade de unificação destas funções parece de difícil concretização (pela resistência de profissionais e académicos, que lhe atribuem dimensões diferenciadas), sugere-se uma gestão cuidadosa das relações e processos entre ambos os departamentos, a implementação de mecanismos de coordenação de atividades e níveis de interação, bem como uma definição cuidada do tipo de decisões e situações que cabe a cada um gerir (Cornelissen & Thorpe, 2001).

Neste contexto dos processos de gestão da comunicação aplicada, há ainda um outro conceito que se revela cada vez mais importante: o de *estratégia de comunicação*, que entendemos como o padrão de decisões sobre a atuação comunicativa das organizações (Downs & Adrian, 2004). O termo tem origem na linguagem da Gestão, sendo a *gestão estratégica* aquela que emerge do desenvolvimento de um *pensamento estratégico*, que poderá ser entendido como uma forma de combinar os objetivos a alcançar com as decisões tomadas, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente. Neste contexto, a *estratégia organizacional* será o “plano de jogo da organização” (Balmer & Greyser, 2002), isto é, o conjunto de escolhas que determinam a natureza e direção da organização para futuro. Sendo a comunicação também entendida como uma função estratégica e que deve ser orientada para a performance organizacional geral.

A *estratégia de comunicação* é, pois, o pensamento orientador da atuação comunicativa de uma empresa/instituição, ou a lógica por detrás das ações práticas – determinando *o que* deve ser comunicado e não tanto *como* deve ser comunicado. Nessa medida, fornece direção para a comunicação, na construção de relacionamentos com os *stakeholders*. E enquadra o desenvolvimento dos planos de comunicação, que, esses sim, devem dar vida à estratégia. Resultando de um processo de pensamento estratégico, produz um perfil de ação comunicativa que determina que públicos receberão mais atenção e que temas deverão ser abordados nas operações táticas. Cria um mecanismo de adaptação e deteção de problemas. Torna a comunicação relevante no processo de gestão estratégica, através do alinhamento dos seus objetivos com a missão organizacional (Steyn, 2003).

Steyn (2003) definiu um modelo de desenvolvimento de *estratégias de comunicação*, que resumiu nas seguintes operações: (1º) análise do ambiente interno (com base nos seguintes fatores: perfil empresarial, visão, missão, valores, cultura, políticas e estratégias); (2º) identificação de

stakeholders/públicos-chave (internos e externos); (3º) descrição de assuntos estratégicos; (4º) definição das implicações dos assuntos-chave para cada *stakeholder*; (5º) formulação da estratégia, isto é, dos caminhos a tomar para resolver os problemas; e (6º) desenvolvimento de um plano de comunicação estratégico à volta dos objetivos de comunicação. Trata-se, pois, de uma proposta de operacionalização da ideia de gestão da comunicação, orientada para a resolução de questões pragmáticas e para a obtenção de resultados, áreas, aliás, muito trabalhadas pelo campo da Comunicação Corporativa.

Note-se, ainda, que todas as descrições anteriores têm na sua base um conceito mais geral e oriundo das Teorias da Comunicação, denominado de *processo de comunicação*. Trata-se do conjunto de procedimentos-chave que colocam em relação os elementos que intervêm nos episódios comunicativos de forma interativa (Downs e Adrian, 2004). Referimo-nos, usando as designações de Thayer (1976), aos originadores e recetores, às situações ou circunstâncias (que intencional ou acidentalmente colocam em relação os primeiros), às intenções ou propósitos, aos meios e canais, e, por último, às mensagens, que constituem as situações de comunicação, sejam estas individuais, grupais, organizacionais ou de massa. E a noção de processo supõe a ideia de ação, em fases sequenciais: *input* / preparação da comunicação (análise); *throughput* / execução dos planos; *output* / expressão final de todas as formas de comunicação (van Riel, 1995).

Para além destas noções, reconhecemos ainda a utilidade do conceito de *modelo de comunicação*, enquanto arquétipo caracterizador do modo de fazer comunicação numa organização. Trata-se de uma forma de explicação, arrumação e comparação de entendimentos e decisões organizacionais sobre o funcionamento do sistema comunicativo. E lembramos a utilidade deste conceito no desenvolvimento e afirmação das Teorias da Comunicação, onde se destacaram inúmeras propostas modelares, como as Lasswell (1948), Shannon e Weaver (1949), ou Jakobson (1960), entre muitas outras, cujo papel foi o que explicar o funcionamento da comunicação humana por via de protótipos exemplificativos e catalogadores.

No domínio organizacional a catalogação modelar mais conhecida, na atualidade, é a de Grunig (1976, 2001) que propôs a classificação de *modelos simétricos* e *assimétricos*. Esta catalogação parte da análise do papel dos recetores no processo de comunicação organizacional, sendo os *modelos simétricos* aqueles que respeitam esse papel e os *assimétricos* os que se centram na emissão. Esta proposta de Grunig surge, na verdade, na sequência de outros trabalhos, como os de Watzlawick, Beavin e Jackson,

em 1970, sobre o carácter circular da comunicação, ou o de Thayer (1976) sobre os modelos sincrónicos e diacrónicos de comunicação. E lembramos ainda a sugestão modelar de van Ruler (2004), pela sua atualidade e abrangência.

A proposta de van Ruler (2004) sugere as seguintes variáveis na identificação do modelo de comunicação em uso numa organização: (a) a consideração do recetor na descrição do processo de comunicação; (b) o tipo de pesquisa em que pode ser enquadrado; (c) a definição implícita ou explícita do processo de comunicação; e (d) as metáforas usadas para tipificar o processo de comunicação. A ideia de modelo sugere a comparação da situação real com as propostas teóricas, num mecanismo de entendimento e explicação da realidade.

MODELO DE ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO NAS ORGANIZAÇÕES



Figura 3: A comunicação aplicada nas organizações

Com esta última análise dos modelos de comunicação em contexto organizacional, concluímos a apresentação dos conceitos centrais à *comunicação organizacional aplicada* (ver Figura 3). Tratou-se de um enquadramento produzido com base numa permanente interdisciplinaridade a partir dos ensinamentos da Comunicação de Marketing, da Comunicação de Gestão, da Comunicação de Negócio, da Comunicação Estratégica e das Relações

Públicas, mas privilegiando o olhar da Comunicação Organizacional. O resultado foi o desenvolvimento de conceitos operacionais, centrados nos vetores estratégicos e sistémicos da comunicação, mas tendo sempre em vista a ideia da comunicação como elemento constitutivo da organização.

Vejamos, agora, como podemos conhecer todos estes fenómenos quando confrontados com uma organização real, através do estudo das metodologias de investigação características do campo da Comunicação Organizacional.

6. AS AUDITORIAS DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL

Historicamente, o campo da Comunicação Organizacional tem usado uma grande variedade de metodologias de investigação. Inicialmente foram as experiências em laboratório que despertaram a atenção dos investigadores, como forma de estudar os fluxos informativos. Mais tarde estas foram ultrapassadas pelos questionários, associados ao estudo das percepções nos processos comunicativos. Nos anos 1970, a estes métodos vieram juntar-se sofisticadas análises de multivariáveis e novas metodologias laboratoriais, baseadas em conceitos da Teoria Geral dos Sistemas. E os anos 80 trouxeram os métodos interpretativos, cuja afirmação continuou na década de 1990. Assim, podemos dizer que a investigação em Comunicação Organizacional se caracteriza por um grande ecletismo metodológico.

Como constitui nosso propósito explorar o campo teórico da Comunicação Organizacional, mas também aprofundar a ideia de *comunicação organizacional aplicada*, decidimos procurar as metodologias sugeridas pela literatura para uma intervenção desta natureza. Dessa pesquisa concluímos que a avaliação do sistema de comunicação das organizações constitui uma área de interesse clássico na disciplina, centrando-se nas questões da eficiência e performance (Greenbaum, Clampit & Willihnganz, 1988). Trata-se de estudos que privilegiam os métodos quantitativos para avaliar *itens* como o fluxo de informação, o clima organizacional, as características da mensagem e conteúdos ou a estrutura de comunicação. Os instrumentos de análise mais conhecidos neste domínio são, ainda hoje: a *Auditoria de Comunicação* da *International Communication Association* (ICA, 1971); o *Questionário de Comunicação Organizacional* (Roberts e O'Reilly, 1973); o *Questionário de Auditoria de Comunicação* (Wiio e Helsila, 1974); e o *Questionário da Satisfação de Comunicação* (Goldhaber e Rogers, 1979).

Contudo, este tema da avaliação da comunicação nas organizações constitui ainda um campo negligenciado, apesar de ter tido um período de

maior atenção entre os anos 1970 e 1980. Para Hogard e Ellis (2006) tal parece ter resultado do maior interesse da disciplina no estudo do processo de comunicação e da menor atenção dada ao exame dos resultados. Isto apesar de se entender a comunicação como a pedra angular da atividade organizacional (tanto no domínio institucional como comercial), o que justificaria por si só a importância da pesquisa sobre as formas como esta pode afetar o desempenho organizacional.

Uma comunicação organizacional eficiente parece favorecer a coordenação interna e a qualidade dos produtos/serviços comercializados/prestados no mercado, enquanto uma comunicação ineficiente pode afetar as relações profissionais e o desempenho. Por isso, o estudo dos assuntos críticos da comunicação, incluindo a identificação de áreas problemáticas e de estratégias de resolução a aplicar, deve ser melhor considerado pela literatura da Comunicação Organizacional. Assim como, o exame dos métodos de pesquisa mais adequados para desenvolver essa análise.

De entre as várias formas de avaliação da Comunicação Organizacional, a *auditoria de comunicação* tem vindo a ganhar espaço e relevância, pela sua demonstrada validade, fiabilidade e exequibilidade (Hargie & Tourish 2000; Tourish & Hargie 2004; Hogard & Ellis, 2006). Nessa medida, iremos explorar o funcionamento das auditorias como instrumento de avaliação da comunicação nas organizações.

Os objectivos latos da Auditoria de Comunicação da ICA são:

1. estabelecer um banco de dados normalizado que permita fazer comparações entre as organizações a partir do seu sistema de comunicação;
2. estabelecer, através de estudos comparativos, uma validação externa genérica de muitas teorias e proposições da comunicação organizacional;
3. fornecer uma variedade de pesquisa para as universidades, profissionais e estudantes;
4. estabelecer a ICA como um centro visível de medição da comunicação organizacional. (Goldhaber & Krivonos, 1977, p. 43)

A *auditoria* constitui uma metodologia que começou a ser discutida na literatura da Comunicação Organizacional nos anos 1950, pelas mãos dos profissionais de Relações Públicas e de Recursos Humanos. Crescia a

convicção de que quanto mais pobre fosse a comunicação, piores tenderiam a ser os resultados empresariais ou institucionais. Neste contexto, a auditoria revelou-se uma metodologia útil para avaliar o sistema e o clima comunicativos.

Quando a comunicação organizacional é pobre os resultados tendem a ser, *inter alia*, de reduzido empenhamento do *staff*, baixa produção, maior absentismo, crescente agitação industrial, e maior instabilidade (...). Segue-se, portanto, que os sistemas de comunicação e práticas devem ser cuidadosamente desenhados, implementados e avaliados (...). E o primeiro passo no desenvolvimento de uma estratégia coerente é averiguar do estado de saúde de uma organização. (Hargie, Tourish & Wilson, 2002, p. 415)

A auditoria de comunicação constitui, portanto, uma estrutura metodológica e conceptual própria para examinar o processo de comunicação nas organizações. Segundo Kopec (1982, p. 24), trata-se de uma “análise completa da comunicação de uma organização – seja interna e/ou externa –, destinada a ‘fotografar’ as necessidades, políticas, práticas e capacidades comunicativas”, bem como para revelar os dados necessários a uma tomada de decisão informada por parte da gestão de topo, no que se refere a objetivos de comunicação futuros. Este método revelou utilidade no uso mais eficiente da comunicação, na melhoria do empenhamento, na construção de uma cultura mais forte, no aumento da produtividade, na redução do absentismo, no incremento da qualidade, e no desenvolvimento dos níveis de inovação (Henderson, 2005). Os seus instrumentos de pesquisa são variados, e vão desde as sondagens por questionário às entrevistas, passando pelas observações diretas, análises de incidentes críticos, análises de redes, análises de conteúdo, grupos de foco ou diários de comunicação. E para Tourish e Hargie (1998) é possível incorporar com sucesso tanto a análise qualitativa como a quantitativa na administração das auditorias. Estas “fornecem aos gestores conhecimento sobre o que está realmente a acontecer ao nível comunicativo, e não tanto o que estes pensavam, ou lhes disseram, que estaria a acontecer” (Quinn & Hargie, 2004, p. 148).

Segundo Shelby e Reinsch (1996), a auditoria enfatiza a perspetiva política dos sistemas e atividades de comunicação, e reforça o papel das audiências. Na verdade, esta abordagem dá atenção aos resultados, mas sem esquecer os processos e a perspetiva dos *stakeholders* envolvidos com a organização. Desse modo, pode constituir o ponto de partida na definição de um programa de intervenção, onde os objetivos são identificados a

priori de modo a conseguirem ser avaliados no final. O instrumento permite ainda capturar processos peculiares a ocorrer na organização (decorrentes da idiosincrasia de cada estrutura organizacional) no sentido de atuar, facilitando a comunicação. Permite também conhecer a visão de todos os participantes no processo comunicativo e auxiliar os gestores, fornecendo conhecimento sobre o que está a acontecer no universo da comunicação para além do que estes pensam saber (Hogard & Ellis, 2006).

Existem diversas publicações que discutem os procedimentos e modos de funcionamento das auditorias de comunicação, estabelecendo etapas a ultrapassar, debatendo as suas vantagens e desvantagens, desenvolvendo enquadramentos teóricos e explicitando as suas bases metodológicas. Mas aqui limitar-nos-emos a fazer uma breve introdução ao método, para os leitores que ainda não tenham tido contacto com este. Os procedimentos de uma auditoria são definidos com o propósito de perceber se as declarações públicas da organização são consistentes com os seus valores, missão e objetivos. Como uma auditoria financeira pretende desenvolver um retrato económico da empresa, através da identificação das áreas de perda e de eficiência, a auditoria de comunicação pretende examinar em detalhe os processos de informação e interação para desenvolver a sua performance. Ou seja, a auditoria parte da identificação dos objetivos da empresa para com os seus públicos-alvo, para analisar se o programa de comunicação estabelecido vai de encontro a esses objetivos (Henderson, 2005).

Com exemplo, referimos a proposta de Hogard, Ellis, Ellis e Barker (2005) que desenvolveram um instrumento de auditoria inspirado nos questionários propostos pela ICA e por Hargie e Tourish (2000). Com o nome de *Hogart Barker Communication Audit for Placements*, o questionário divide-se em 13 secções que cobrem diferentes aspetos da comunicação e uma folha inicial onde se recolhem informações demográficas. Em 7 das secções afere-se a quantidade de informação recebida, enviada e considerada necessária, a partir da resposta a um conjunto de *itens* avaliados numa escala que segue os seguintes valores: *muito pouco*, *pouco*, *algum*, *bom* e *muito bom*. Os tópicos abordados são os seguintes: fontes de informação, canais de comunicação, localização, tempo, assuntos-críticos e práticas de comunicação.

Uma auditoria constitui, pois, o processo de explorar, examinar, monitorizar e avaliar alguma coisa. Uma auditoria de comunicação permite a avaliação do sistema de comunicação da organização, através de uma análise completa ao seu funcionamento, interno e externo. E, desse modo, potencia uma perspetiva comunicativa sobre a organização (Downs & Adrian,

2004). Ao rever a organização como um sistema de comunicação, a auditoria aponta relações entre os processos comunicativos, as estratégias organizacionais e os resultados (como empenhamento, satisfação, produtividade ou eficiência na mudança). Sem que nunca se possa esquecer que toda a comunicação assenta num contexto situacional, histórico e atual.

Prosseguiremos agora com a apresentação dos conceitos de cultura e imagem, duas das variáveis simbólicas que escolhemos relacionar com os fenómenos de Comunicação Organizacional.

CAPÍTULO 2: A CULTURA E A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Como Hatch e Schultz (1997), acreditamos que os fenômenos da identidade, da cultura, da imagem e da comunicação (acrescentamos nós) apresentam uma estreita relação na vida organizacional, na medida em que constituem pilares de um sistema de significação. Por isso, o estudo da comunicação exige uma atenção particular ao processo simbólico global que atravessa a organização e cruza as suas fronteiras internas e externas. Ou seja, implica uma descoberta da *organização expressiva* de Schultz et al. (2000), como passaremos a explicar.



Figura 4: Traços da expressividade organizacional: comunicação, cultura e imagem

Tomamos esta classificação como a representação de um conjunto de fenómenos de sentido entrelaçados pela comunicação. E, de entre estes, destacamos, nesta publicação, a *cultura* - enquanto terreno simbólico de valores e crenças que fornecem textura e orientação às representações de identidade e de imagem – e a *imagem* – ou a representação-reflexo da projeção organizacional, em resultado do cruzamento de mensagens no universo interno e externo. E, neste contexto, a comunicação funciona como uma espécie de “sistema circulatório”, cujas artérias e fluxos ligam, alimentam e dão sentido à *expressividade organizacional* (ver Figura 4).

7. A CULTURA ORGANIZACIONAL

... sempre que as pessoas se organizam de qualquer forma, a cultura desenvolve-se inevitavelmente. (Eisenberg & Goodall Jr, 2004, p. 118)

O conceito de *cultura organizacional* afirmou-se na segunda metade do século XX, quando um número considerável de investigadores em Gestão e nos Estudos Organizacionais começou a defender as vantagens da análise cultural das empresas e instituições. Tratou-se da adoção de uma metáfora conhecida nos estudos Antropológicos e Sociológicos, que permitia a produção de novas narrativas e pesquisas sobre as organizações pela consideração de elementos intangíveis na análise do desempenho organizacional. E o tópico da cultura veio trazer grandes mudanças, tanto na comunidade académica como nas comunidades organizacionais estudadas, pois levantava objeções à tradição positivista.

A perspetiva sociológica da *cultura* resultara da apropriação da ideia de *cultivo agrícola*, como o processo de trabalhar a terra. A Sociologia encontrou nesta metáfora uma representação útil ao entendimento dos padrões de desenvolvimento de uma sociedade, pois essa imagem facilitava a análise do sistema de conhecimentos, ideologias, valores ou leis presente em qualquer agrupamento humano. Trata-se de uma visão que foi integrada pelos Estudos Organizacionais, que pensavam as organizações como micro-sistemas sociais repletos de uma vida cultural distintiva.

Esta perspetiva, que toma as organizações como *mini-sociedades*, abriu caminho para o aparecimento de uma nova corrente de pensamento que se propunha estudar as crenças e sentidos partilhados das organizações, enquanto padrões culturais que emergem à medida que os membros vão lidando com os desafios do seu funcionamento. Essa corrente oferecia

um outro olhar sobre as organizações, que eram agora entendidas como fenómenos culturais, centrados na produção de sistemas de significados, ou como realidades socialmente construídas, assentes em estruturas físicas e mentais. A realidade cultural parecia constituir uma parte relevante da vida organizacional e admitia-se que podia ser estudada através das suas manifestações. Referimo-nos às *atitudes, valores, linguagens, rituais sociais, normas, filosofias ou materiais físicos* que povoam as empresas e instituições (Kreps, 1990). E estes elementos culturais, cuja tarefa principal é informar os membros sobre os códigos de interpretação e resposta à vida social, revelavam-se importantes ao funcionamento organizacional pois pareciam contribuir para a unidade e o desempenho grupal.

Estas ideias terão justificado a emergência do tema da cultura nos Estudos Organizacionais e a constituição de um campo de investigação autónomo, desde meados do século XX. Por volta de 1960, a cultura era descrita como a melhor forma de gerir o desempenho organizacional e, nos anos 70, o termo era já comum na literatura sobre o desenvolvimento organizacional. As pesquisas empíricas da época procuravam demonstrar que todos os grupos de trabalho tinham culturas e que esse fenómeno apresentava implicações no sucesso dos negócios.

Nessa altura, alguns autores começaram a defender a substituição da metáfora sistémica (muito comum na época) pela nova metáfora cultural na análise organizacional, e inauguraram o uso de conceitos como *símbolos, rituais, ideologias, linguagens* ou *mitos* no estudo das empresas e instituições. Enquanto, em simultâneo, se começaram a testar metodologias de investigação que permitissem introduzir as variáveis culturais nos estudos organizacionais, como a observação participante ou a abordagem etnográfica da Antropologia (Eisenberg & Riley, 2001).

Esta mudança paradigmática na interpretação das organizações é explicada por muitos autores através de um levantamento dos acontecimentos que marcaram o mundo organizacional da segunda metade do século XX. Nessa literatura encontrámos, sobretudo, referências a uma insatisfação generalizada dos académicos com os modelos de gestão e de interpretação da gestão ocidental característicos da época, e que pareciam justificar a perda de competitividade e a crise social das empresas ocidentais (como Alvesson, 1993; Eisenberg & Goodall Jr, 2004; Hoogervorst, van Der Flier & Koopman, 2004; entre outros). Neste ambiente de descrédito, os modelos culturais rapidamente substituíram o pensamento organizacional clássico.

Assim, no início dos anos 80, o conceito de cultura organizacional explodiu nos *media*, através de “estórias” contadas em revistas como a

Business Week ou a *Fortune*, ou em livros que se tornaram muito populares, como a *Teoria Z* de Ouchi (1981), o *In search for Excellence* de Peters e Waterman (1982) e o *Corporate Culture* de Deal e Kennedy (1982). Na academia o tópico gerava, também, muito interesse, como revelam as edições especiais dedicadas ao assunto das reputadas revistas *Administrative Science Quarterly* e *Organizational Dynamics*, em 1983, e do *Journal of Management Studies*, em 1986.

Com estas publicações, e outras que referiremos mais adiante, assiste-se à expansão da ideia de cultura organizacional à escala internacional. Esta perspetiva vinha contrariar a tendência dominante nas teorias da gestão da época, que via as organizações como sistemas racionais, centrados nas ideias de mercado, de eficiência e de ordem. O novo olhar proposto sobre as organizações fê-las emergir como lugares de emoção, sentimento, imaginação e conflito, e aos processos de gestão foi atribuído um lado intuitivo e relacional. Trata-se, aliás, de uma vertente do movimento interpretativo que marcou os Estudos Organizacionais do final de século, e que se caracterizou pela afirmação das dimensões simbólicas e expressivas das organizações (Weick, 1979; Giddens, 2001).

Esta tendência de pesquisa acabou por dar origem a uma vasta literatura de suporte à construção da *Teoria da Cultura Organizacional*, que pretende explicar como os processos coletivos de criação de sentido se cumprem nas organizações por via de fenómenos culturais. As culturas são, ainda hoje, entendidas como enquadramentos interpretativos que os membros usam para dar sentido às suas atividades e às ações dos outros. Pois os membros das organizações parecem interpretar *os assuntos* (Dutton & Dukerich, 1991) através das pistas que fazem parte da cultura, como *valores, filosofias ou “estórias”*.

Os fenómenos culturais integram lógicas de partilha simbólica, que funcionam pela comunicação e interferem na atividade global da organização (Kreps, 1990). É-lhes atribuída a capacidade de gerar identidades diferenciadas; de fornecer regras informais que orientam pensamentos, sentimentos e comportamentos; de cultivar as identidades individuais; ou até, numa lógica mais instrumental, de servir de suporte às tomadas de decisão; de reduzir a ansiedade e a incerteza dos membros; de manter a empresa adaptativa; ou de estimular a produtividade (Ouchi, 1978; Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982; Schein, 1992). Este enorme potencial fez com que o conceito de cultura organizacional fosse facilmente assimilado, não só pelas escolas de pensamento organizacional mais filosófico, mas igualmente pelos pensadores de campos mais pragmáticos como a Gestão, a Estratégia ou o Marketing.

Contudo, as posições “pró-cultura” acabaram por ser questionadas em estudos posteriores. Clegg (1998), por exemplo, criticou a sobrevalorização da explicação cultural no sucesso das empresas (tal como o defenderam Ouchi, 1981 ou Peters e Waterman, 1981) e advogou o desenvolvimento de “análises contextualizadas”, isto é, que tomam em conta as variações existentes no interior de um quadro cultural. Trata-se de uma proposta que destacou as questões da assimetria da vida organizacional, próprias das correntes crítica e pós-modernista. As abordagens críticas procuraram desmontar a visão romântica da cultura organizacional e chamaram a atenção para o seu uso como mecanismo de controlo social, ao serviço da gestão na manipulação explícita de como perceber, pensar e sentir os *assuntos* internos e externos. Hoogervorst et al. (2004), por exemplo, referiram-se à importância da cultura como “guia do comportamento”, mas alertaram para as suas potencialidades como “sistema de controlo” pela repetida enunciação das regras do jogo organizacional. Está é uma posição que segue o pensamento de Mumby (1994), para quem as culturas são ideologias que refletem uma certa distribuição de poder na organização. Para Mumby (1994) (que lembra o pensamento de Habermas sobre a ideologia), as culturas seriam formações de sentido, muitas vezes, “sistematicamente distorcidas”.

Trata-se de exames críticos que se desenvolveram, particularmente, ao longo da década de 1990. Nesse período, as organizações foram perspectivadas como locais políticos, onde se debatem em permanência questões de hegemonia, assimetria e poder (como Foucault, 1998). Embora estes estudos considerassem a cultura como um fenómeno relevante na análise organizacional, a sua influência positiva e unificadora foi posta em causa. Em alguns casos, a oposição tornou-se mesmo tão forte que certos autores declararam que o conceito de cultura organizacional, em breve, entraria em declínio. Tinha, no entender de alguns, sido aceite demasiado depressa pela comunidade académica e resultado numa apropriação pouco crítica pela pesquisa funcionalista e pelos profissionais (Smircich & Calás, 1987). Contudo, para a maior parte dos investigadores da área, os problemas encontrados resultavam antes de um “enviesamento empresarial”, que não parecia suficiente para condenar a metáfora cultural. Conforme lembra a afirmação seguinte de Eisenberg e Riley (2001, p. 294): “apesar de se conseguirem identificar alguns problemas de enviesamento empresarial, não estamos convencidos de que a metáfora cultural nas organizações tenha sido corrompida significativamente”.

Assim, e talvez porque a convicção de alguns se mantivesse inabalável, a previsão mais negativa não se cumpriu e podemos encontrar, hoje,

na literatura científica uma fascinante variedade de projetos de pesquisa na área da Cultura Organizacional. Os seus debates principais serão apresentados de seguida.

7.1 OS ENSAIOS HISTÓRICOS

... a cultura tem sido tomada nos estudos organizacionais como: variável crítica ou metáfora de raiz. (Smircich, 1983, p. 339)

Segundo Eisenberg e Riley (2001), o conceito de cultura organizacional revela uma enorme riqueza conceptual e amadureceu muito ao longo do tempo. Na década de 1980, foi classificado como o “tópico mais quente dos Estudos Organizacionais” (inclusive da própria pesquisa em Comunicação Organizacional; Jablin & Putnam, 2001) e foi um assunto assumido com vigor pelos profissionais da gestão empresarial, que despertavam para o valor dos intangíveis no sucesso comercial. Hoje, “como muitas outras grandes ideias do nosso tempo (e.g. liderança, economia, comunicação), a beleza da metáfora da cultura reside mais no seu valor heurístico do que em qualquer outra autoridade dominante” (Eisenberg & Riley, 2001, p. 292).

Assim, em finais do século, a aceitação do conceito de cultura estava generalizada entre os investigadores dos Estudos Organizacionais e da Gestão, e Edgar Schein (1992) emergiu como um dos teóricos mais importantes. Nas suas palavras, a cultura organizacional é

... um padrão de pressupostos básicos partilhados, que um grupo aprendeu à medida que resolvia problemas de adaptação externa e integração interna, e que resultaram de tal forma bem que foram considerados válidos, e portanto são ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir a relação com esses problemas. (Schein, 1992, p. 12)

Do trabalho de Schein realçamos o entendimento de que a cultura organizacional constitui um fenómeno complexo e composto de três níveis de conhecimento: os *pressupostos básicos* – que representam crenças dadas como garantidas sobre a realidade organizacional e a natureza humana; os *valores* – princípios sociais, filosofias, objetivos e padrões considerados de importância intrínseca; e os *artefactos* – os resultados visíveis, tangíveis e audíveis da atividade organizacional, suportados pelos pressupostos e valores. Trata-se de um conjunto de conceitos bastante densos que procuraremos explicitar.

Os *pressupostos*, e segundo Schein (1992), consistiriam em assunções sobre a “natureza organizacional” e formariam o núcleo da cultura. Estes seriam descobertos, inventados ou desenvolvidos por um grupo à medida que aprende a lidar com os problemas da adaptação externa e integração interna. Depois, porque funcionaram bem, são considerados válidos e ensinados aos novos membros como a forma correta de perceber, pensar e sentir em relação aos problemas daquela organização em concreto. Ora, aquando da criação da organização, o fundador seria o responsável pela sugestão de certos pressupostos ao grupo (sobre a natureza humana, sobre a verdade, sobre as relações sociais, sobre o tempo, sobre o espaço, entre outras), a partir dos seus próprios valores individuais. Mas estes só se tornariam numa cultura grupal à medida que são testados, como formas de agir perante os ambientes interno e externo, e resultam de forma repetidamente satisfatória. Nessa altura, através de um processo de transformação cognitiva, os valores inicialmente sugeridos ao grupo tornar-se-iam em pressupostos, ou crenças inconscientes sobre a atividade grupal. Atingindo uma elevada profundidade.

Chamamos a atenção para o importante papel que Schein (1992) atribuiu aos líderes fundadores na criação e validação dos pressupostos culturais, na medida em que lhes caberia ensinar e motivar os membros para a sua aceitação. Embora este autor acredite que, com o tempo e o desenvolvimento da organização, a cultura acaba por deixar de depender do fundador para passar a ser influenciada por outras elites organizacionais, que, por circunstâncias várias, se vão tornando influentes no processo de aprendizagem organizacional.

Quanto aos *valores culturais*, o segundo elemento da definição de Schein (1992), constituem crenças e conceitos básicos que emergem apenas quando se toma uma ação conjunta, porque, embora possam ter sido sugeridos pelo fundador, estão sujeitos a validação social. E, à medida que vão funcionando, alguns desses valores podem transformar-se em pressupostos não negociáveis, suportados por um conjunto de crenças, normas operacionais e regras éticas que regulam o comportamento. Ou podem ser incorporados em ideologias e filosofias organizacionais que servem como guias de ação, mesmo em situações incontrolláveis. Os valores constituem, portanto, crenças que permanecem no consciente e permitem prever o comportamento que pode ser observado ao nível dos artefactos. São referências orientadoras e redutoras de incerteza.

Os *artefactos*, o último nível de conhecimentos sugerido por Schein (1992), estariam, por seu lado, à superfície da cultura organizacional e

incluiriam todos os fenómenos que ouvimos, vemos e sentimos quando encontramos um grupo que não nos é familiar. Tal é o caso da arquitetura física do ambiente, da linguagem, das tecnologias, dos produtos, das criações artísticas, do estilo, do vestuário, dos dispositivos emocionais, dos mitos, das “estórias”, da lista de valores publicada, dos rituais observáveis, das cerimónias, e muitos outros. Daí que um olhar sobre os artefactos permita decifrar a cultura de um grupo, ainda que o processo de descodificação não seja imediato e exija triangulações.

A proposta de Schein (1992) é, portanto, a de que o estudo da cultura passe pela análise destes três níveis. Trata-se de uma metodologia metafórica que permite conhecer e interpretar o clima e práticas que se instalam nas organizações, como *rotinas, normas do grupo, filosofias formais, competências, hábitos de pensamento, modelos mentais, paradigmas linguísticos, sentidos partilhados* ou símbolos visuais. Estes elementos, que são reflexos da cultura ou de fenómenos com ela relacionados, formam o quadro de sentidos organizacionais desenvolvido por processos de aprendizagem partilhada. Uma aprendizagem que acontece à medida que o grupo vai respondendo aos desafios de sobrevivência, crescimento e adaptação ao ambiente externo e de integração interna.

Apesar de Schein ser ainda um autor muito respeitados no campo da Cultura Organizacional, muitas outras definições foram ensaiadas no mundo académico, como mostram os excertos seguintes (Figura 5):

A CULTURA ORGANIZACIONAL é:

*... uma fabrica de sentidos, a partir da qual os seres humanos interpretam a sua experiência e guiam a sua ação (Geertz, 1973, citado em Deetz et al. 2000).

* ... um conjunto de crenças, largamente partilhadas, sobre como as pessoas se devem comportar no trabalho; e um conjunto de valores acerca das tarefas e objetivos mais importantes (Sadler, 1988, citado em Brown & Starkey, 1994).

* ... a cultura não é o que a organização tem, mas representa o que uma organização é (Smircich & Calas, 1987, citado em Deetz et al. 2000).

* ... pressupostos básicos que têm e partilham as pessoas acerca da própria organização; imbuídos de sentimentos, crenças e valores, incorporados em símbolos, processos, formas e alguns padrões de comportamento grupal (Lewis, 1996).

* ... conjunto de valores e crenças articulados pelos participantes num grupo, sob a forma de sentidos partilhados de fenómenos organizacionais significativos (Brown & Starkey, 1994).

*... processo de construção da realidade, que permite às pessoas ver e entender eventos, ações, objetos, pronunciamentos e situações particulares, de formas distintas (Morgan, 1997).

*... tudo o que integra um sistema de valores comuns, crenças e normas, até à coleção de saber social partilhado (Deetz et al. 2000).

*... conjunto de entendimentos, pressupostos e crenças, partilhado por parte dos membros de uma organização e que funcionam como guia para o seu comportamento e entendimento no ambiente organizacional (Spicer, 2011).

Figura 5: Síntese de posições teóricas relativas ao fenómeno da Cultural Organizacional.

Como podemos constatar, pela análise das afirmações supracitadas, o conceito de cultura assenta na ideia de *partilha* para o desenvolvimento da unidade grupal. Ainda que a pesquisa tenha vindo a demonstrar que a uma organização não corresponde, necessariamente, uma só cultura.

Maffesoli (1993) sugeriu que nas sociedades humanas podemos encontrar vários “mundos imaginados”, isto é, múltiplos conjuntos de ideias ou imagens que caracterizam subgrupos dentro de uma comunidade. Estes “mundo imaginados” regulam a forma como os grupos se veem a si próprios, aos outros ou à sua relação com os outros. Trata-se de uma visão social assumida por mais autores, que acabou por inspirar os estudos organizacionais. As organizações, como *mini-sociedades*, também parecem integrar diferentes imaginários sociais, na base do que se desenvolvem distintas subculturas.

Este cenário gerou novas possibilidades de pesquisa e veio enriquecer o campo, mas abriu também uma brecha na proposta clássica da uniformidade cultural das organizações. E, apesar dos muitos debates, a nova proposta não conseguiu o consenso e deu origem a duas visões teóricas sobre a cultura organizacional: uma mais integradora, que propõe a existência de uma cultura forte e única, dominando toda a estrutura; e uma outra, diferenciadora, que enfatiza a heterogeneidade e propõe a existência de um conjunto de subculturas que se entrecruzam no quotidiano (Gomes, 2000).

Esta segunda tendência tem ganho cada vez mais expressão, argumentando que as organizações formam inevitavelmente subgrupos que produzem *subculturas*, à medida que vão crescendo. Esta é, de resto, a posição que colhe maior aceitação no domínio das Ciências da Comunicação, onde se entende que cada indivíduo gera necessariamente interpretações pessoais de acontecimentos ou ideias. A perspetiva comunicativa sobre a cultura salienta, aliás, que as *subculturas* podem dar origem a conflitos

internos nas organizações, pois os vários grupos tendem a lutar para impor a sua própria interpretação cultural. Em alguns casos, essas lutas tornam-se tão fortes que dão origem a *contraculturas*, no quadro das quais se desenvolvem duras batalhas pelo controlo ideológico.

Note-se, no entanto, que a diversidade cultural não parece ser um fenómeno necessariamente negativo, pois pode permitir a renovação de perspetivas e imaginação no interior da organização (Kanter & Corn, 1994). Ainda que a partilha de certos valores e crenças por toda a organização (sem prejuízo da existência de subculturas) continue a ser entendida como condição essencial ao bom funcionamento organizacional, pela capacidade de gerar união grupal em situações de crise ou ataques de inimigos comuns. Até porque os estudos têm demonstrado que a excessiva diversidade pode, no limite, destruir a própria identidade cultural do grupo (Schein, 1992; Denton, 1997; Morgan, 1997).

A cultura organizacional constitui, assim, um conceito instalado na Ciências Sociais, mas rodeado de controvérsias. A cultura parece ser muito difícil de definir e explicar, como demonstram os debates permanentes sobre a sua origem, a sua natureza, a sua condição ou o seu carácter. Nestas discussões, encontramos vários paradoxos que passaremos a explicar.

7.2 OS DEBATES CLÁSSICOS

Embora nem sempre reconhecidos como tal, tanto a comunicação como a cultura são elementos constitutivos-chave de cada organização.

(Bisel, Messersmith & Keyton, 2010, p. 345)

A temática da cultura organizacional não é pacífica e, ainda hoje, continua a desenvolver-se à volta de temas clássicos. Inspirando-nos no trabalho de Lewis (1996), sistematizaríamos esses debates em torno de três assuntos nucleares e controversos: (1) a natureza tangível ou intangível da cultura; (2) a sua condição de variável crítica ou de metáfora autónoma; e (3) o seu carácter estável ou dinâmico.

Relativamente ao primeiro assunto, há de facto uma cisão entre os autores que encaram a cultura organizacional como um fenómeno essencialmente intangível e inconsciente e, por isso, impossível de controlar e manipular; e outros que destacam as suas manifestações visíveis e admitem ser possível a sua metamorfose ou mesmo o seu uso estratégico. A primeira corrente de pensamento (onde situamos Schein, 1992; Hatch, 1993; ou Lewis, 1996) enfatiza a natureza intangível da cultura na medida em que

considera que esta se exprime, primordialmente, por fatores psicológicos (como sentidos partilhados e pressupostos básicos), que não devem ser confundidos com as suas manifestações físicas. A segunda tendência de investigação admite, no entanto, que a cultura se apresenta, igualmente e não de modo secundário, por formas tangíveis ou fatores externos, sendo, por isso, passível de atuação estratégica (como mostram os trabalhos de Deal & Kennedy, 1982; ou Peters & Waterman, 1982).

Como reação a esta dualidade, aparentemente irreconciliável, um largo grupo de investigadores procurou uma solução de consenso e começou a defender que a cultura organizacional seria uma mistura de formas observáveis e não-observáveis. Numa abordagem de cariz interpretativa, argumentaram que a cultura é tanto o que fazemos como o que pensamos sobre o que fazemos, sendo constituída, portanto, de valores internos e manifestações externas. Essa é, por exemplo, a visão de Deetz, Tracy e Simpson (2000) para quem a cultura é um conjunto de símbolos, tenuemente estruturados, que se criam por um padrão recreativo de fatores internos (como atitudes, crenças, assunções e ideologias) e fatores externos (como linguagem, comportamento, valores expostos e artefactos físicos). E os símbolos exteriores ajudariam a fazer sentido dos valores, crenças e pressupostos intangíveis.

Quanto ao segundo assunto de discussão (aliás, intimamente relacionado com o primeiro), podemos adiantar que há autores que advogam que a cultura é uma variável do funcionamento organizacional (como muitas outras) e que, por isso, pode ser controlada pela gestão organizacional (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982). Esta é uma visão “pragmática” da cultura (Mumby, 1994), assente na valorização dos fatores externos e na hipótese da sua manipulação com propósitos de eficiência e produtividade. Para outros, no entanto, o potencial da metáfora cultural é mais rico e profundo, pois sugere que as organizações têm uma essência cultural ou que são em si mesmas cultura. Neste caso, a organização é olhada como uma entidade que envolve processos cognitivos de construção da realidade, que passam pela criação cultural, e sem os quais não existe (Schein, 1992; Clegg, 1998). Estes são os autores mais “puristas” (diz Mumby, 1994), de um pensamento organizacional assente no carácter intersubjetivo e negociado da realidade. Para Gomes (1994) como para outros, no entanto, estas posições não são incompatíveis, devendo as duas abordagens ser consideradas de forma complementar, com vista ao aprofundamento do conhecimento organizacional.

...se cada organização tem uma cultura, isto é, uma história, um percurso que a distingue e identifica; a um outro nível, toda e qualquer organização é uma cultura, ou seja, uma realidade simbolicamente construída, socialmente construída, interactivamente mantida, comunicativamente efetuada. (Gomes, 1994, p. 15)

Quanto ao terceiro tema, que avalia a hipótese da mudança cultural, os debates têm sido intensos. Na verdade, a mudança nas organizações constitui um tema com enorme visibilidade nos Estudos Organizacionais dos últimos anos (Spicer, 2011). Trata-se de uma perspectiva que acabou por produzir influências na Teoria da Cultura Organizacional, onde emergiu uma corrente de pensamento que alia o processo de mudança nas empresas e instituições à alteração de crenças e valores. Havendo, mesmo, autores que defendem que toda mudança organizacional deve ser encarada, primeiramente, como uma mudança cultural: uma “mudança de pressupostos, valores e práticas partilhadas pelos actores organizacionais, à medida que são estimulados pelas mudanças no ambiente” (Trompenaars & Wooliams, 2003, p. 362).

Contudo, o pressuposto da mudança cultural (sobretudo da mudança estratégica) é ainda uma ideia pouco consensual. Segundo Spicer (2011), o entendimento sobre a dinâmica cultural varia nas três tendências de investigação já citadas: (1) os autores mais pragmáticos, a quem se refere como “optimistas”, acreditam que a cultura pode ser gerida, controlada e logo alterada (Deal & Kennedy, 1982; Peters & Waterman, 1982); (2) os investigadores mais filosóficos (com origem nos estudos críticos da organização), que classifica de “pessimistas”, consideram que a cultura é demasiado complexa para ser sujeita a uma mudança controlada (Legge, 1994; Ogbonne, 1993, citado em Spicer, 2011); e (3) os estudiosos do consenso, que qualifica de “realistas”, admitem que a cultura pode mudar embora considerem que não é um processo simples (Lundberg, 1985, citado em Spicer, 2011).

A hipótese de mudança cultural não foi, de resto, fácil de enunciar, na medida em que colidia com a interpretação clássica que classificava de estável qualquer quadro cultural (Denton, 1997). Uma ideia que foi posta em causa, em finais do século XX, face aos episódios de mudança que pareciam caracterizar o mundo organizacional da época e que atingiam os padrões culturais de empresas e instituições. As fusões e aquisições, a competitividade e as rápidas mutações dos mercados exigiam às empresas uma capacidade de adaptação urgente, que implicava, muitas vezes, a

evolução e transformação de pressupostos, crenças e artefactos culturais. Esse ambiente tornou inevitável a reavaliação do pressuposto da estabilidade cultural e conduziu à aceitação da hipótese da transformação cultural, que começou a ser apontada como uma possibilidade, ou mesmo uma necessidade, para o bom desempenho organizacional (Spicer, 2011). Referimo-nos a uma mudança destinada a gerar “compatibilidade cultural” entre os valores organizacionais e as exigências do ambiente relevante.

Na sequência destas posições, a cultura deixou de ser vista como algo fixo para ser olhada como um fenómeno contingencial e polivalente (Harrison, 2000). Esse entendimento, segundo Shein (1992), não veio desvirtuar o conceito que sempre integrou a ideia de “evolução”, enquanto processo de aprendizagem e crescimento, sem implicar necessariamente o pressuposto da perda ou da manipulação.

Intervir numa organização é intervir num sistema e confrontar-se com aquilo a que podemos chamar uma cultura... esbarrar contra hábitos e costumes, contra formas de agir e pensar, contra valores e pressupostos, em suma contra uma cultura... nem sempre é exequível e, quando o é, implica um longo processo. (Gomes, 1994, p. 17)

Apesar da mudança cultural parecer hoje possível, ou até mesmo desejável, continua a apresentar-se como um caminho delicado, temporalmente longo e dificultado pelas resistências que lhe ativam os membros das organizações. Para Schein (1992), a maior dificuldade da transformação cultural reside nos pressupostos, por se tratarem de crenças inconscientes que, sob ameaça, geram enormes inseguranças e vulnerabilidades internas. A mudança destas crenças culturais é, regra geral, entendida como ameaçadora e os estudos empíricos demonstram que, nestas circunstâncias, os membros das organizações preferem alterar a sua interpretação dos factos (ainda que por caminhos distorcidos ou fantasiosos) do que abdicar das suas crenças básicas. Na verdade, a mente humana exige estabilidade cognitiva e face a situações de incerteza tende a ativar “mecanismos defensivos” que evitam o desconforto.

O equilíbrio entre a necessidade de mudança cultural e a superação das resistências ativas não é, na verdade, uma tarefa simples. Segundo a literatura da especialidade, as soluções padronizadas não existem, mas há alguns procedimentos estratégicos que podem ser desenvolvidos nestas circunstâncias. Deal e Kennedy (1982) referiram-se à importância do líder nos processos de mudança, bem como à relevância da participação coletiva para reforçar a confiança mútua e a ideia de aprendizagem. Schein (1992)

sugeriu que as operações de mudança deveriam acontecer por processos faseados, que classificou de “desconfiguração”, “reestruturação cognitiva” e “re-congelamento” de pressupostos básicos, cognições e comportamentos (um desenho que vimos reproduzido no nosso estudo de caso). E Deetz et al. (2000) salientaram a pertinência da gestão da mudança através dos mecanismos de definição estratégica, motivação, controlo de resistências e reprodução de novos valores (por via da introdução de outros artefactos físicos ou rotinas de ação). Trata-se de procedimentos que permitiriam atuar sobre a cultura, em contextos de resistência e lutas de poder, a partir de uma gestão da ansiedade que constitui a chave de todo o processo de mudança organizacional.

Todavia, e como enuncia Gomes (1994), a hipótese da *não mudança* também deve ser considerada. Ou seja, a mudança deliberadamente evitada parece ser tão importante quanto a mudança planeada. E se, nalguns casos, o caminho é a promoção de uma nova cultura, noutros a melhor solução pode passar pela gestão da cultura vigente, ainda que num quadro de flexibilidade e adaptação. A palavra de ordem neste domínio parece continuar a ser, de resto, a *estabilidade*, ainda que sem negar a mudança que deve ser perspectivada como a transição de um estado de equilíbrio para outro. O clima organizacional não é de todo estático e está em permanente evolução, exigindo uma aprendizagem cultural contínua. Trata-se de uma característica que explica a própria instabilidade nos dois outros fatores em análise neste estudo, a comunicação e a identidade, conforme descrição seguinte.

7.3 AS RELAÇÕES ESTRUTURAIS

Gerir os corações, mentes e almas dos funcionários é um elemento-chave da construção de um negócio com sucesso nos nossos dias. (Deetz et al., 2000, p. 1)

A cultura organizacional constitui um fenómeno singular e que se *alimenta* da convivência com os demais elementos da *organização expressiva*. Referimo-nos à tal dimensão organizacional que valoriza a experiência emotiva e simbólica na vivência diária e na definição estratégica. Nesse domínio, a cultura, a identidade e a comunicação tecem teias de significação que a organização usa para funcionar de modo cooperante e coeso, junto de membros e públicos externos. A cultura confere poder e alimenta a identidade organizacional. A identidade projeta a cultura e renova-a. A cultura e a identidade sustentam os estilos e as opções de comunicação. A comunicação

coloca em relação toda a *teia expressiva*. E, no seu conjunto, estes fenómenos desenvolvem grande parte do quadro simbólico das organizações.

Na tentativa de promovermos uma reflexão sobre o funcionamento integrado desta *organização expressiva*, começaremos por debater a relação entre a cultura e a identidade organizacional. Segundo Kreps (1990), toda a organização tem a uma *identidade cultural*, feita da história e da combinação única dos indivíduos que dela fazem parte. Essa dimensão identitária emerge porque a cultura fornece pistas de interpretação coletiva que os membros usam para atribuir significado à vida organizacional, nomeadamente aos traços de carácter da entidade coletiva de que fazem parte. Por isso, e como adianta Shein (1992), a identidade de um grupo é sempre constituída por padrões partilhados de pensamento, crenças, sentimentos e valores que resultam de pressupostos culturais. Aliás, a identidade parece precisar de ser continuamente enformada por esses elementos, que a definem e separam, tornando-a reconhecível e distinta.

É “... pela cultura que uma pessoa constrói um sentido individual e organizacional de identidade e cria imagens que são tomadas para o seu eu e para a organização” (Hatch, 1993, p. 682).

Trata-se de uma perspectiva confirmada por Hatch e Schultz (1997) que apresentaram um das visões mais simples, mas simultaneamente mais ricas, sobre esta relação entre a identidade e a cultura nas organizações. Para estas autoras, a identidade envolve a forma como nos definimos e experimentamos, e isso é influenciado pelas nossas atividades e crenças que, por sua vez, são suportadas pelos valores e pressupostos culturais. Nesse sentido, a cultura constitui o suporte da identidade, ao fornecer os “artefactos simbólicos” que são capazes de contextualizar as auto-representações. E, nessa medida, a cultura corresponde a uma espécie de *terreno simbólico interno* onde germinam os atributos de identidade, que são partilhados pela linguagem na forma de metáforas, “estórias”, humor ou artefactos físicos. Assim sendo, Hatch e Schultz (1997) definiram a identidade como um produto “auto-reflexivo” do processo dinâmico que constitui a cultura organizacional.

Até porque “a expressão cultural das idiossincrasias corporativas pode tornar-se um elemento-chave da identidade e imagem organizacional” (Deetz, et al., 2000, p. 34).

Outras investigações, no domínio dos Estudos Organizacionais, têm-se dedicado à investigação da relação entre a identidade, a cultura e os fenómenos de comunicação organizacional (Dutton & Dukerich, 1991; Cheney, 1991; Fombrun & van Riel, 2004; entre outros). Trata-se de pesquisas

que destacam o *pressuposto relacional* dos fenómenos da atribuição de sentido, porque se por um lado, a atividade comunicativa (enquanto meio de gerar significados) é central ao processo de criação e manutenção da cultura e identidade; por outro, a cultura e a identidade parecem ser responsáveis pelo *quadro expressivo* no interior do qual é possível atribuir sentido à realidade organizacional e, logo, comunicar (como Weick, 1995). A cultura e a identidade gerariam, portanto, os códigos comunicativos, e à comunicação competiria argumentar, negociar, fazer ou atribuir sentido. A cultura e a identidade seriam produtos da interação social mediada pela comunicação. E a comunicação constituiria um artefacto cultural, através do qual os atores entendem a organização e o seu próprio papel.

Os laços entre a cultura e a comunicação organizacional são, portanto, relevantes na sustentação da *teia expressiva*. Trata-se de uma ideia que se acentuou a partir dos anos 1980, quando a redescoberta dos estudos culturais na análise das organizações conduziu à emergência de novas tendências, também, no campo da Comunicação Organizacional (Eisenberg & Riley, 2001). Nesse período, os processos de comunicação foram repensados como uma forma das organizações se construírem, manterem e transformarem enquanto culturas. Era uma proposta científica que não se opunha ao pensamento clássico das Ciências da Comunicação (Alves, 2004), mas que sugeria novos caminhos para a área.

De resto, “o estudo comunicativo das ‘culturas organizacionais’ constituía uma intrigante amálgama de ideias que juntava pessoas que já estudavam os símbolos, as narrativas, as metáforas, a identidade e as políticas organizacionais” (Eisenberg & Riley, 2001, p. 293).

A cultura fora, aliás, definida pelo antropólogo de renome Edward T. Hall (1994) como um “padrão de comunicação”, já que teria por base uma comunidade assente em relações comunicativas. Contribuições como esta terão levado alguns investigadores a considerarem que a cultura organizacional seria criada pelo desenvolvimento de mensagens, acerca da organização e da sua identidade, transmitidas por canais formais e informais. Enquanto à cultura foram atribuídas funções comunicativas, de fixação de códigos e linguagens.

Segundo Brown e Starkey (1994), esta perspetiva comunicativa sobre a cultura organizacional proporcionou às estruturas, processos e eventos de comunicação uma interpretação inovadora: enquanto produtos sociais que incorporam ou refletem as características culturais de uma organização. À cultura atribuiu-se a capacidade de afetar as atitudes, sistemas e processos de gestão da informação e da comunicação.

E às interpretações comunicativas da cultura seguiram-se definições culturais da comunicação organizacional, como a enunciada por Fisher (1993) quando afirmou que a comunicação nas organizações seria o processo evolutivo e *culturalmente dependente*, de partilhar informação e criar relações em ambientes organizacionais, na medida em que “os fenómenos de comunicação e informação são manifestações superficiais de configurações complexas de crenças, valores e atitudes profundamente sentidas” (Brown & Starkey, 1994, p. 808).

Contudo, esta perspetiva cultural da Comunicação Organizacional não era totalmente inovadora, pois há muito que as Ciências da Comunicação advogavam que os fenómenos da significação deveriam ser sempre entendidos em contexto. E a cultura é uma dimensão desse contexto. Por isso, Constantinides, Amant e Kampf (2001) defenderam que era fundamental fazer entender aos gestores das organizações como a comunicação pode ser definida e constrangida pela cultura. Trata-se, aliás, de uma ligação que adquire maior relevância quando se atua em mercados altamente competitivos, onde a diferenciação pelo produto é difícil e as capacidades comunicativas se tornam essenciais, cabendo à gestão cultural fornecer o terreno simbólico da distinção. Um estudo de Deetz et al. (2000) destacou o papel dos líderes na gestão comunicativa da cultura organizacional, defendendo a sua capacidade para mudar os próprios traços culturais: através de comportamentos comunicativos de *framing* (ou de enquadramento, que incluem mecanismos discursivos destinados a modificar a interpretação dos eventos organizacionais) e de *visioning* (de perspetivar a missão formal e os valores expostos). Em suma, “as culturas surgem e são sustentadas através da comunicação e as formas como comunicamos são guiadas e constrangidas por pressupostos dados como garantidos pelas nossas culturas” (Conrad, 1994, p. 8).

Como referem Eisenberg e Goodall Jr (2004), a perspetiva comunicativa da cultura organizacional contribuiu para chamar a atenção para o papel da comunicação no processo de formação e transformação da cultura e, ainda, para realçar a função da cultura como padrão de comportamento e de interpretação comunicativa. Desta forma, contribuiu para o enriquecimento do campo da Comunicação Organizacional, até numa perspetiva metodológica, como demonstraremos de seguida.

7.4 OS ESTUDOS DA CULTURA ORGANIZACIONAL

“Numa cultura forte, nada é demasiado trivial”
(Deal & Kennedy, 1982, p. 60).

A investigação sobre a cultura das organizações tem assentado, ao longo dos anos, nas duas perspetivas metafóricas dominantes na Teoria da Cultura Organizacional e sugeridas já na nossa revisão de literatura. Referimo-nos à interpretação da cultura como algo que as organizações “têm” e/ou ao seu entendimento como aquilo que uma organização “é”.

Na primeira perspetiva, a cultura é definida como um conjunto de pressupostos partilhados, valores, crenças, linguagens, símbolos e sistemas de significado que mantêm a organização unida. Este grupo de características pode ser administrado estrategicamente pela gestão de topo, comunicando persuasivamente os valores-chave da organização a todos os funcionários e fornecendo recompensas a quem agir em conformidade. Trata-se de uma proposta que coloca a cultura como fator de influência no desempenho organizacional, e que defende o seu estudo a partir da análise das formas simbólicas ou da leitura de pistas mais subtis. Como exemplo, os autores sugerem o levantamento de “estórias” e *storytelling*, de símbolos visuais e cerimónias, de metáforas, mitos e rituais (Conrad, 1994). Embora se trate de uma tendência de pesquisa que enfrenta algumas críticas, pela simplificação imputada aos processos de criação e transmissão da cultura, pelo papel passivo atribuído aos membros e pela hipótese sugerida da manipulação estratégica.

Já a segunda metáfora de análise sugere que a cultura organizacional é um conjunto de significados partilhados, tomados como garantidos pelos membros de uma organização e que, portanto, funcionam ao nível do inconsciente. Neste processo semiótico, os investigadores destacam o papel da comunicação enquanto mecanismo estratégico de liderança na criação e manutenção da cultura, ainda que tudo dependa da adesão comunicativa dos membros. Esta abordagem sugere, portanto, uma criação negociada da cultura por via da comunicação (Conrad, 1994). E a pesquisa cultural deveria passar, neste caso, pela descoberta dos segundos sentidos dos textos e de outros fenómenos subtis de comunicação. Na verdade, “os sistemas comunicativos (...) simultaneamente revelam as culturas organizacionais e suportam-nas” (Conrad, 1994, p. 31).

Com base nestas duas formas complementares de olhar o fenómeno cultural nas organizações, os investigadores procuraram metodologias científicas que tornassem possível a observação sistemática das suas fontes

e manifestações. Até à década de 1980, a metodologia usada para o estudo da cultura organizacional inspirou-se nas ciências naturais e procurou, sobretudo, soluções úteis para os problemas das empresas numa lógica prescritiva. Porém, com a emergência da análise interpretativa surgiram novos vocabulários e abordagens para o estudo das organizações, com origem nos campos da Psicologia, Sociologia, Comunicação e Gestão, que transformaram os estudos culturais. A cultura foi explicada como um *puzzle* para o qual era necessário encontrar a ordem, ainda que a ambiguidade constituísse uma característica inultrapassável. As pesquisas passaram a cobrir tópicos inovadores, como a *performance*, a motivação, as recompensas, as hierarquias, a tomada de decisão ou a liderança. E à Antropologia foram buscar o vocabulário e a metodologia etnográfica.

Assim, com base na referida duplicidade de tendências teóricas e nestes exemplos inspiradores de outras ciências, várias soluções emergiram para o estudo da cultura nas organizações. A primeira tendência, mais pragmática, apontou a solução dos *diagnósticos culturais* (Deal & Kennedy, 1982), que permitem analisar a cultura a partir das suas manifestações visíveis e pelo recurso a técnicas como os questionários, as entrevistas ou os grupos de discussão. Ou ainda pela atenção às regras de comunicação na organização (Lewis, 1996). Já a perspetiva mais “purista” da cultura organizacional considera que o seu estudo requer uma interpretação cuidada do *discurso* e do seu uso em contextos sociais. Schein (1992) sugeriu, por exemplo, a pesquisa de um grupo de fatores que, não sendo elementos culturais, permitem perceber as suas dinâmicas, como: os elementos contextuais de relação com o ambiente externo – a missão, a estratégia, os objetivos, os meios e os mecanismos de medição da *performance* – e os fatores de integração interna – a linguagem partilhada, a definição do grupo, as regras de distribuição de poder e *status* e, ainda, as normas de intimidade ou amizade. Este autor aconselhou ainda a perspetiva evolucionária (ou histórica) na análise cultural, que implica a identificação do impacto dos fundadores, da influência dos líderes e das circunstâncias históricas da criação cultural.

Como métodos de recolha de dados, Schein (1992) propôs a *análise clínica* centrada na observação sistemática, em sondagens, em questionários ou em entrevistas aos líderes. Estas técnicas permitiriam aceder às fontes culturais mais diretas, como a estrutura, os sistemas de recompensa e controlo, ou os mitos, lendas e “estórias”. E daqui se poderiam obter dados sobre as crenças, valores e pressupostos dos fundadores, experiências de aprendizagem dos membros e outras crenças, valores e pressupostos trazidos por novos membros e líderes.

A afirmação destes vários *designs* metodológicos permitiu a consolidação da perspectiva cultural e a renovação do olhar sobre as organizações. Embora, como lembra Clegg (1998, p. 137), esta perspectiva cultural das organizações constituísse uma *retoma* de um eixo de pensamento weberiano que marcara outros tempos: “...cultura e significado contemporâneos estão institucionalmente fundidos no código económico do capitalismo moderno...”.

Na verdade, no princípio do século XX, Max Weber (1997) tinha já chamado a atenção para a importância da cultura no funcionamento organizacional, demonstrando, por exemplo, que a expansão facilitada da burocracia se devia tanto à sua eficiência instrumental como à sua força cultural. Mas Weber desenvolvera uma abordagem determinista e negativa da cultura, apresentando-a como um “colete-de-forças” destinado a controlar e a disciplinar o ser humano. Contudo, a perspectiva institucional da cultura, emergente nos anos 1980, afastava-se desta ideia e atribuía à cultura um papel positivo (Clegg, 1998). O ambiente organizacional da época era bem diferente do mundo weberiano e parecia dominado pela incerteza, pelas tecnologias e pela lógica de mercado. Neste contexto, a nova abordagem pensou as organizações como objetos culturais imbuídos de significado, produzidos e reproduzidos por indivíduos envolvidos na construção da realidade institucional. As novas pesquisas sugeriram mesmo que algumas culturas podiam ser melhores do que outras para o negócio, porque colocavam as empresas e as marcas num lugar destacado na mente dos públicos. Ou seja, a perspectiva cultural dos anos 80 apresentava o fenómeno como um especto positivo da vivência organizacional e do negócio pelo posicionamento *expressivo* que proporcionava.

Vejamos, agora, como nasceu e se desenvolveu uma das outras faces do mundo expressivo das organizações, a imagem.

8. A IMAGEM DAS ORGANIZAÇÕES

Tem havido muita conversa sobre uma coisa chamada ‘imagem corporativa’. Será mais uma noção perdida – ou uma ideia importante? (Martineau, 1958, p. 49)

A imagem constitui o outro termo-chave do nosso conceito de *organização expressiva*. A imagem funciona para a cultura/identidade e comunicação como um espelho das suas impressões, como explicaremos mais à frente. Esse espelho (ou representação mental criada a partir dos valores e

atributos comunicados às audiências) irá influenciar o modo como a organização se vê a si própria e se pretende gerir a si própria. Tal interpretação do fenómeno emergiu da analogia com a identidade individual e as explicações sugeridas pela Teoria da Identidade Social.

Com o advento dos Estudos Organizacionais, no século XX, a imagem foi identificada como um conceito de extrema importância para as organizações modernas. A sua conceptualização começou a ser ensaiada na literatura do Marketing e, depois, estendeu-se aos estudos de Economia, Gestão e Estratégia (Balmer & Greyser, 2002). E os dois nomes mais citados na história do conceito são Kenneth Boulding e Pierre Martineau, cujos estudos geraram grande interesse à volta do tema da perceção da organização, nos anos 50. Boulding era um eminente economista da Universidade de Michigan e publicou a obra *The Image* em 1956, onde teorizava sobre a relação entre o comportamento de uma organização e a imagem que construía junto dos públicos. Martineau, por seu lado, publicou o artigo “The personality of the retail store” na *Harvard Business Review*, em 1958, onde revelava o potencial da imagem na orientação do comportamento de compra dos consumidores. Esta sua investigação foi, ainda, aprofundada num outro artigo, publicado no mesmo ano e na mesma revista, e intitulado “Sharper focus for the corporate image”. Graças a estes marcantes contributos, Boulding e Martineau são hoje considerados os percursores da escola de pensamento da “imagem corporativa”¹.

Os escritos destes autores sobre a imagem deram um forte impulso ao uso do conceito no mundo negócios e na pesquisa académica, mas a sua estabilidade conceptual revelou-se difícil de atingir. Se, por um lado, a ideia da imagem organizacional parecia gerar um verdadeiro fascínio entre profissionais e investigadores de diferentes áreas (como as Relações Públicas, a Publicidade, o Marketing ou a Gestão), por outro lado, o termo cedo desenvolveu sérias rejeições. Diversos autores (ver Grunig, 1993) consideravam que o conceito de imagem era confuso e que entrara num processo de degradação progressiva, pois os estudos empíricos revelavam tratar-se de uma expressão envolta em (a) múltiplos significados (como *perceção*, *cognição*, *atitude*, *crença* ou *relação*), (b) práticas pouco escrupulosas (que conduziam a conotações com *falsificação* e *manipulação*) e (d) propriedades

¹ Tal como observamos para o caso do conceito de comunicação, também a noção de imagem aplicada ao contexto organizacional foi designada de *corporate image* pelos investigadores do Marketing e da Gestão, e de *organizational image* pelos autores dos Estudos Organizacionais. E, uma vez mais, optámos pela designação de imagem organizacional por nos revermos mais na tendência de investigação que representa.

complexas (já que não parece haver *uma imagem*, mas *várias* consoante os públicos). Estas argumentações críticas levaram, mesmo, certos autores a abandonarem o conceito e a substituírem-no por outros, como o de reputação, ao longo da década de 1980 (Balmer & Greyser, 2004).

Todavia, olhando o percurso dos Estudos Organizacionais, parece-nos importante analisar uma noção que gozou de clara hegemonia entre os valores de *corporate-level*, no período de 1950 a 1980, e que, de certa forma, se mantém como um dos mais importantes nos estudos organizacionais. Vejamos, então, esse caminho de afirmação e crise da noção de imagem organizacional.

8.1 A EVOLUÇÃO DO CONCEITO DE IMAGEM

No Marketing não há essa coisa da realidade; a percepção é a realidade... E a imagem, como os automóveis, deve ser conduzida. (Kapferer, 2002, p. 177)

A análise etimológica do termo *imagem* permite-nos entender, desde logo, a origem de alguns dos conflitos à volta do conceito. Cutlip (1994) sugeriu que a palavra *imagem* derivaria do Latin '*imitare*', que significa imitação, e que isso seria a razão de muitos preconceitos relativos ao fenómeno. Já Stern, Zinkhan e Jaju (2001, p. 204) adiantaram que a palavra *imagem* derivaria do Grego '*ikon*', que se refere à criação verbal de qualquer representação visível na mente, pelo que até "as palavras seriam imagens das coisas". E há muitas outras explicações originárias, que em geral se aproximam da ideia de que o mundo real (verbal ou visual) é capaz de estimular atributos sensoriais tão vivos que desenvolvem um tipo especial de processo mental a que chamamos *imagem*. A história deste conceito parece revelar, pois, uma falta de concordância alargada sobre a interpretação do fenómeno, mas também uma certa convergência no sentido *gestaltico*: "a imagem como representação é a conceptualização mais quotidiana que possuímos...". (Villafañe, 1998, p. 29)

Para encontrar um caminho, no seio desta multiplicidade teórica, recorreremos à *Teoria da Imagem* e à sua descrição do processo de formação das imagens mentais. Revelam os seus escritos que a construção de uma imagem mental compreende operações de pensamento, memória e conduta, já que é um fenómeno mais amplo do que a simples representação icónica. Por isso, na base da formação da imagem estariam dois grandes processos: a *percepção* (ou seja, a seleção dos elementos do real que chamam à atenção) e a *representação* (isto é, a explicitação de uma forma particular

da realidade). Neste sentido, as imagens constituiriam *modelos da realidade*, criados a partir de mecanismos mentais de *percepção* (*seleção, abstração e síntese*), que extraem elementos ou traços pertinentes da realidade, de acordo com a intencionalidade do emissor. O primeiro trabalho na produção de imagens seria, pois, o de *percepção* da realidade, que constitui uma primeira forma de *modelização*. E, em seguida, seria despoletada a operação de *abstração*, que seleciona os elementos que devem exercer o papel de componentes reais, e que constitui uma segunda forma de modelização na construção de esquemas ou equivalentes estruturais da realidade, a *representação* (Villafañe, 1996, 1998).

Assim, a imagem pode ser considerada como um *filme* ou *fotografia* que se desenvolve nas mentes das pessoas, como um meio de simplificar a realidade dos objetos, e que se pode ainda traduzir em conceitos como “bom ou mau”, “agradável ou desagradável”. E a imagem dos objetos desenvolve-se através de um conjunto de impressões que os indivíduos experimentam, quando são, direta ou indiretamente, confrontados com estes (van Riel, 1995).

Ora, o conceito de *imagem organizacional* também foi pensado segundo estes pressupostos. Trata-se de uma *representação mental*, isto é, um conteúdo de *natureza psíquica* que não precisa da presença do estímulo físico para surgir. Integra, igualmente, os processos de *percepção* (ou seja, de seleção de elementos que caracterizam a empresa/instituição) e de *representação* (isto é, de construção de uma forma particular de ver a empresa/instituição, a partir de operações de abstração e generalização). Dessa forma, constitui-se como um modelo da realidade organizacional para os diversos recetores.

Uma imagem é uma impressão subjetiva na mente de uma pessoa. É a soma total do conhecimento, sentidos e impressões acerca de uma atividade, atitude ou serviço de uma empresa, marca ou produto. A imagem não representa apenas a qualidade real, mas também a qualidade imaginada ou atribuída. (Kennedy, 1977, p. 130)

A imagem organizacional é o resultado do processo de apreensão da realidade por parte dos recetores das mensagens (intencionais ou não) da empresa/instituição. A receção dá lugar a processos de *percepção* (*seleção*) e *representação* (*abstração e generalização*) na base do que se cria uma outra realidade organizacional, uma realidade “imaginada”. O conceito integra, assim, um conjunto de significados que são o resultado líquido da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com

a organização, a partir de informação ou conhecimento pouco apurado e refletido, mas com força de orientação das atitudes dos públicos (Dowling, 1986).

Através desta descrição do fenómeno, podemos constatar que o estudo da imagem organizacional convoca conhecimentos de várias áreas científicas, como a Psicologia, a Sociologia, o Marketing ou as Ciências da Comunicação. Dependendo da abordagem teórica adotada podemos, então, ter diferentes entendimentos sobre o fenómeno, conforme sugere Grunig (1993) quando se refere às perspectivas *da produção e do consumo*. A primeira constitui a visão privilegiada pelos consultores de comunicação, que relacionam a imagem das organizações com o *design* gráfico e os símbolos visuais, atribuindo-lhe o sentido de *efeito do comunicador no outro* (Olins, 1978; Grunig, 1993). Neste entendimento encontramos uma estreita influência das Ciências Sociais, nomeadamente por via da *teoria da gestão das impressões*, que vê a imagem como o conjunto de marcas que uma pessoa ou organização deixa na outra (um fenómeno de emissão). Trata-se, aliás, de uma ideia presente na abordagem dramatúrgica de Goffman (1975), que usa a *metáfora do palco* para olhar o funcionamento organizacional e descrever as estratégias de comunicação dos atores para criarem impressões no outro ou no grupo.

A perspectiva do consumo de imagens, por seu lado, é a definição preferencial da Psicologia Cognitiva, que entende a *imagem* como um fenómeno mental que integra operações sensoriais de percepção, como a cognição e a avaliação. Para a Psicologia, os recetores são os principais criadores das imagens ou dos sentidos, a partir de observações pessoais da realidade e de signos comunicados por outros, que dão origem a imagens mentais ou ideias análogas à realidade. Trata-se de uma abordagem com uma longa história na Psicologia, por via do pensamento de Aristóteles e de alguns psicólogos cognitivos contemporâneos (como Locke, Hume e Mill), que compreendem as imagens como elementos cognitivos básicos do pensamento humano. Esta é uma perspectiva que parece, também, fazer sentido para as Relações Públicas e para o Marketing, pois estes campos disciplinares percebem a imagem como um fenómeno de receção, ou seja, como a soma total das impressões desenvolvidas pelo outro.

O grande interesse pelo conceito de imagem, no estudo das organizações, advém do pressuposto segundo o qual uma imagem positiva é um pré-requisito básico para a construção de uma relação comercial ou institucional com sucesso. Segundo Martineau (1958), esta ideia adviria do reconhecimento do próprio modo de funcionar do ser humano, cujo

comportamento parece assentar no conhecimento e na informação, mas igualmente nas imagens. Isto é, a mente humana parece ter dificuldade em lidar com a complexidade do ambiente, pelo que tende a desenvolver padrões de conhecimento subjetivo e a simplificar e generalizar alguns sentidos mais salientes, que facilitam a mediação da sua relação com o mundo. Tal explica porque as pessoas aceitam tão facilmente os símbolos organizacionais, que usam como sumários ou indexes para uma vasta complexidade de significados. E justifica, também, a tendência generalizada para a antropomorfização das organizações, ou seja, a atribuição de características humanas às empresas e instituições (ideia concentrada no conceito de *personalidade*).

A introdução do conceito de imagem organizacional, na década de 1950, revelou-se, portanto, muito útil para descrever e explicar o complexo universo empresarial que parecia emergir da segunda revolução industrial. O mundo ocidental procurava soluções para organizar uma oferta de produtos e serviços cada vez mais vasta. A publicidade entrara na sua época dourada e as marcas afirmavam-se como elementos distintivos de valor. A noção de “imagem de marca” instalava-se entre os profissionais do marketing e da comunicação, na procura de uma explicação para o valor intangível dos logótipos e das embalagens (Ogilvy, 1951; Gardner & Levy’s, 1955, citado em Padgett & Allen, 1997). Nesse momento, a imagem das organizações foi assumida como um elemento estrategicamente relevante, na atribuição de valor à empresa e à sua oferta comercial. A partir daí, consultores, gestores e académicos promoveram a reflexão sobre o conceito, num esforço de conceptualização que se prolongará por todo o século XX (como mostra o quadro 4).

Apesar destes esforços, a noção de imagem organizacional foi sendo usada de forma inconsistente. Abratt afirmava, em 1989, que o termo continuava a apresentar grandes ambiguidades porque (a) nenhuma definição universal fora conseguida, (b) se mantinha a confusão com o conceito de identidade, e (c) o seu uso era demasiado lato (incluindo as noções de *imagem de loja*, *imagem pública*, *imagem de marca*, *imagem de empresa*, *imagem do utilizador*, *auto-imagem*, *imagem nacional*, entre outros). Estas críticas são, ainda hoje, consideradas da máxima pertinência pela literatura da especialidade.

Sobre a IMAGEM ORGANIZACIONAL:

- * Newman (1953) comparou a imagem corporativa com a personalidade humana.
- * Boulding (1956) enfatizou a relação entre a imagem e o comportamento.
- * Swanson (1957) sugeriu a existência de uma *imagem ideal*.
- * Martineau (1958) distinguiu o significado funcional da imagem corporativa do seu sentido emocional.
- * Harris (1958) referiu-se a sete tipos de imagem: corporativa, institucional, de produto, de linha de produto, de marca, de difusão e do consumidor.
- * Bolger (1959) desenvolveu uma metodologia para fornecer um *perfil de imagem*.
- * Bayton (1959) avançou com os conceitos de *imagem real* e *imagem ideal*.
- * Eells (1960) sugeriu que o conceito de imagem teria dois propósitos: ligação ao ambiente social e prossecução dos objectivos da empresa
- * Finn (1961) considerou que a atenção à imagem proporcionava vantagens competitivas para a organização.
- * Greenberg (1961) apresentou um estudo empírico sobre a questão da estabilidade da imagem.

Figura 6: Principais referências históricas no estudo da imagem organizacional (Kennedy, 1977)

Whetten e MacKay (2002), num esforço organizador, sugeriram a existência de três perspetivas contemporâneas sobre o conceito de imagem organizacional. A primeira define a imagem das organizações como *o que os membros pensam ser a percepção dos não membros* (a *imagem externa percebida* de Dutton e Dukerich, 1991, e Dutton, Durerich e Harquail, 1994). A segunda refere-se à imagem, numa visão mais consentânea com a perspetiva de receção, como *o que os não membros pensam sobre a organização* (Berg, 1986; Ind, 1990). E a terceira perspetiva considera tratar-se da forma *como que os membros pensam e projetam sobre a sua organização* (Bernstein, 1989; Bromley, 2000; Whetten, Lewis & Mischel, 1992). Face a esta variedade de aceções do conceito, qualquer investigação sobre o fenómeno exige uma prévia clarificação sobre que *tipo de imagem* se pretende estudar (ver Figura 6).

Para explicar estas diferentes posições interpretativas e analíticas sobre a imagem organizacional, van Riel (1995) lembrou que a origem teórico-metodológica dos estudos sobre a matéria justifica perspetivas diferenciadas. O autor dividiu a literatura sobre a imagem das organizações

em estudos de *cariz analítico* e *utilitário*. Este princípio diferenciador é, aliás, extensível aos demais fenómenos da *organização expressiva*. Seguindo uma *orientação analítica*, certos autores (como Reynolds e Gutman, 1984) terão, então, privilegiado o entendimento do processo de formação da imagem na mente dos indivíduos ou grupos, buscando conhecimentos da Psicologia ou das teorias sobre o processamento da informação (e dando origem a interpretações que já apresentámos neste capítulo). Esses investigadores defenderam que distintos *stakeholders* apresentariam diferentes graus de elaboração das imagens, que classificaram como: *imagens altamente elaboradas* (uma rede de significados complexos), *imagens de elaboração média* (uma soma equilibrada de ideias) e *imagens de baixa elaboração* (uma impressão geral na memória do sujeito). Quanto à *vertente utilitária*, parece centrar-se no processo de construção e transmissão da imagem (enquanto o modo de gerar percepções nos públicos) e na gestão das impressões (as opções políticas definidas com vista a uma imagem positiva). Trata-se de uma linha de investigação mais pragmática, que enfatiza o papel da identidade e da comunicação no desenvolvimento de imagens positivas (Dowling, 1986; Bernstein, 1984; Ind, 1990; entre outros).

Van Riel (1995) cita, ainda, uma tendência analítica com origem nos estudos críticos ou pós-modernistas (como Boorstin, 1961; Alvesson, 1990; ou Morgan, 1997), que terão proposto uma *perspetiva sociológica* sobre a imagem organizacional e sublinhando a sua tendência para o exagero. Os teóricos críticos consideram que a imagem das organizações é uma construção que ultrapassa a própria realidade e dá, frequentemente, lugar a um universo de aparências. Tal acontece porque as pressões do mercado conduzem à comunicação de valores e características que não correspondem à realidade das empresas/instituições, dando origem a falsas imagens. Baudrillard (1995), Hassard e Parker (1993) entendem, por exemplo, que todo o esforço comunicativo das organizações se centra nos interesses de imagem, enquanto construções ilusórias da realidade. Estes investigadores consideram que as imagens das organizações não derivam da própria realidade vivida pela empresa/instituição, mas da procura permanente de sucesso em mercados cada vez mais voláteis e hipercompetitivos. E sugerem que a exigência de competitividade conduz a esforços de construção de imagens que mascaram a realidade, em vez de a traduzir aos públicos-alvo. Trata-se de um entendimento partilhado por Eco (1993), que se referiu às “hiper-realidades”.

A IMAGEM ORGANIZACIONAL é:

* Dowling (1986) - a imagem é um conjunto de significados pelos quais um objecto é conhecido e através dos quais as pessoas o descrevem, o lembram e se relacionam com ele; é o resultado líquido da interacção das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com o objecto.

* Gray (1986) - a imagem corporativa é o resultado, não de uma atitude única do público em geral para com a empresa, mas de um mosaico de atitudes que se forma nas mentes daqueles que contactam com a empresa.

* Ind (1990), a imagem corporativa está no olhar do receptor; é o retrato que uma audiência faz de uma organização através da acumulação de mensagens recebidas.

* Dutton e Dukerich (1991) - a imagem organizacional é a representação que os membros da organização têm sobre o que os públicos externos pensam desta.

* Kapferer (1991) - a imagem organizacional é o resultado da síntese mental, feita pelo público, de todos os sinais emitidos pela marca (nome de marca, símbolos visuais, produtos, anúncios publicitários, patrocínios, mecenato,...); a imagem é uma descodificação, uma extracção de sentidos, uma interpretação dos sinais.

* Markwick e Fill (1997) - a imagem corporativa é a soma total das percepções dos stakeholders sobre a forma como a organização se apresenta, quer deliberada, quer acidentalmente; e forma-se através de encontros com as características de uma organização.

* Gray e Balmer (1998) - a imagem corporativa é a fotografia mental imediata que surge na cabeça das audiências quando é evocada uma organização.

Figura 7: Posições mais marcantes no estudo da imagem

Contudo, estas tendências interpretativas da imagem organizacional constituem *lentes* pelas quais os investigadores olham o fenómeno, que ainda assim deve ser considerado na sua globalidade. Essa é, de resto, a interpretação das abordagens multidimensionais e integradoras que entendem a imagem das organizações como um fenómeno de facetas psicológicas, comunicativas e sociais, construído tanto pelo emissor quanto pelo recetor, de origem natural e instrumental, com carácter de substância e ornamento, com componentes funcionais e emocionais, e de projecção interna e externa. Trata-se de um conjunto de paradoxos interpretativos que foram sendo revelados ao longo de mais de meio século, como explicaremos de seguida.

8.2 OS DEBATES PRINCIPAIS

Atribuir nomes constitui uma parte significativa da construção de imagem e do posicionamento para produtos e empresas... e se as primeiras impressões contam, os nomes institucionais devem ser levados a sério... (Treadwell, 2004, p. 185)

Uma das discussões centrais na teorização sobre a imagem organizacional relaciona-se com a sua origem. Durante muito tempo, a imagem foi considerada como um fenómeno de receção e ao recetor foi atribuído o papel central no processo da sua formação. Mas as investigações vieram demonstrar que os procedimentos psicológicos, comunicativos e sociais, que rodeiam a formação e transmissão da imagem, são influenciados tanto pela organização como pelos seus públicos. Constatando-se, portanto, que o fenómeno da imagem acontece em dois palcos: no do comunicador e no das suas audiências (como sugere Alvesson, 1990). Ou seja, a imagem parece integrar as impressões criadas pela experiência, que não constituem a cópia dessa experiência, mas a sua projeção. Nessa projeção encontramos tanto a influência do emissor, como a criação do recetor. Trata-se de uma perspetiva que encontra, aliás, amplo enquadramento teórico nas Ciências da Comunicação, que colocam emissor e recetor em pé de igualdade no processo comunicativo (Thayer, 1976).

Nessa linha de entendimento está, de resto, Alvesson (1990) que procurou ultrapassar as segmentações teóricas sobre a origem interna ou externa do fenómeno da imagem organizacional e sobre os seus fundamentos psicológicos e utilitários. Segundo Alvesson (1990) a imagem organizacional é:

... uma impressão holística e viva, que um grupo particular tem sobre a organização, e que é parcialmente resultado de um processamento de informação – construção de sentido – levado a cabo pelos membros do grupo (...) e parcialmente [consequência] da comunicação agregada da empresa em questão, no que se refere à sua natureza, isto é, ao retrato fabricado e projetado de si mesma. (p. 164)

Esta enunciação procura combinar as duas dimensões relevantes do conceito de imagem e descreve-o, por um lado, como um retrato *quase natural* da organização, enquanto o “resultado líquido da interação das crenças, ideias, sentimentos e impressões das pessoas com um objeto” (Dowling, 1986, p. 110). Aquilo de Alvesson (1990) designa de “imagem

sensível” (ou a “impressão gestaltica” de Stern et al., 2001). E, por outro lado, entende-o como resultado da projeção das imagens de interesse, como uma fabricação que pretende criar impressões destinadas a apelar às audiências. A “imagem comunicada”, ainda segundo Alvesson (1990).

Trata-se de uma proposta que resultou de uma análise histórica e sociológica ao tema da imagem, e que procurou encontrar uma explicação para os fenómenos de instrumentalização de sentido nas organizações contemporâneas. Para Alvesson (1990), as organizações desenvolveram, ao longo do tempo, práticas de projeção controlada da imagem, em resultado das crescentes exigências do ambiente socioeconómico. Nesse contexto, as identidades “naturais e espontâneas” (isto é, que resultam dos valores e comportamento das organizações, sem propósitos instrumentais) tornaram-se cada vez mais raras e a “gestão dos sentidos” assumiu um lugar de destaque nos modernos sectores da economia. Os processos de construção da imagem passaram a depender dos interesses da gestão de topo e das suas orientações competitivas. Por isso, considera o autor, a investigação da imagem organizacional exige, nos nossos dias, uma análise da sua componente intencional e fatores contingenciais (como, de resto, defendem outros autores como Martineau, 1958; Bernstein, 1984; Dichter, 1985; Barich & Kotler, 1991; Gray & Balmer, 1998; entre outros).

Grunig (1993), um importante nome da Teoria das Relações Públicas, também discutiu esta dificuldade da imagem organizacional manter uma verdadeira substância, a partir de um estudo que analisava a correlação entre o tamanho das organizações e o papel das suas relações simbólicas com os *stakeholders* (ou imagem). Com base num teste empírico, Grunig (1993) argumentou que as empresas mais pequenas desenvolviam relações de maior proximidade e substância com os públicos, já que tinham na sua base ligações comportamentais. Este sugeriu que o crescimento organizacional tenderia a conduzir a novos tipos de relação, mais formalizados e burocráticos, que substituíam as relações comportamentais pelas referências simbólicas. As relações simbólicas parecem apresentar resultados mais rápidos e fáceis sobre a imagem organizacional. Para Grunig (1993), esta substituição constituía uma perda, na medida em que as organizações estariam a trocar a *substância* (o comportamento) pela *imagem* (o simbólico) na relação com os públicos. E daí o autor apresentar uma posição cautelosa relativamente ao conceito de imagem organizacional: “... se uma imagem se pretende duradoura deve basear-se em factos e isto significa basear-se essencialmente nas políticas operativas gerais dentro da empresa” (Kennedy, 1977, p. 124).

Grunig (1993) catalogou, então, as formas de relacionamento entre as empresas e os públicos em *comportamentais* e *simbólicas*. As primeiras seriam as mais fortes e de longo prazo, estando na base da criação de imagens sustentadas. As segundas seriam uma necessidade para as empresas de maior dimensão, como uma solução para a construção de imagens no curto prazo. Admitindo o autor que existiria uma luta paradigmática entre (a) os profissionais e investigadores preocupados com a construção de imagem em termos de relações simbólicas e (b) os que estão convencidos que a construção de imagem só se faz com base em relacionamentos pessoais de substância, que têm por base o comportamento. Para Grunig, no entanto, as relações comportamentais e simbólicas deveriam desenvolver-se de forma interligada, como *os fios de uma corda*, isto é, construindo imagens fortes, robustas e duradouras.

Na nossa perspetiva, embora procurando evitar a visão crua de Grunig (ou dos autores pós-modernistas), tendemos a concordar que a imagem organizacional terá sempre uma componente de fabricação, na medida em que é a representação de um objeto. Berg (1986) diz mesmo que a empresa tem “necessidade dessa falsificação”, isto é, de se mostrar de forma diferente do que é, porque o seu objetivo é produzir um quadro apelativo aos vários públicos onde se posicione de forma benéfica e privilegie os aspetos positivos. Tanto mais que a imagem resulta de uma conceptualização que não permite grande complexidade nos traços transmitidos. Assim, e em certo sentido, a imagem será permanentemente interessada, não exprimindo a realidade objetiva. Mas tal não significa que seja falsa ou que não tenha qualquer referência real, antes se exige que a organização imponha a si própria regras críticas e éticas que evitem a mentira e a manipulação.

Como Alvesson (1990), concordamos que as exigências dos mercados são hoje muito elevadas, e que isso pode conduzir a alguma perda da “substância” nas construções simbólicas das organizações. Mas, como Hatch e Schultz (2000), parece-nos que essa “hiper-realidade”, que caracteriza algumas organizações contemporâneas, deve ser considerada como um disfunção excecional e não como um traço que descreva o estado permanente das instituições. A atenção excessiva às imagens dos *stakeholders*-chave e o esquecimento da herança cultural é apontado pelas autoras como um desequilíbrio na influência que a cultura e a imagem devem ter no funcionamento da identidade. A par da “hiper-realidade”, o “narcisismo” é considerado como um outro tipo de comportamento disfuncional, que resulta de um fenómeno contrário: a ênfase excessiva na cultura e na realidade interna da organização como referência para a identidade apresentada, esquecendo as expectativas dos públicos-alvo.

Bourdieu (1989) apresentou uma posição idênticas, argumentando que as imagens das organizações não têm de ser totalmente ilusórias e que, mesmo sendo imaginativas, devem fundar-se num “capital cultural” de referência, que atribuiu à identidade. Embora faça notar que muitas das identidades das organizações dos nossos dias não nasceram dos seus valores profundos, mas têm funcionado como “camaleões” que imitam outras imagens encontradas nos mercados. Ou seja, este autor admite que a construção da identidade pode resultar de um esforço instrumental de procura de correspondência social, e não ser a conclusão de um processo de reflexão interna e partilhada, o que teria consequências ao nível da imagem. Wei (2002), na mesma linha de entendimento, diz que existem muitas estratégias de identificação organizacional que são, essencialmente, a projeção do que é esperado pela sociedade, isto é, são criadas em função de um imaginário comum e de códigos dominantes. E isso explicaria as críticas às imagens organizacionais, alegadamente falsas ou *camaleónicas*, pela sua forte natureza social.

8.3 O PROCESSO DE CONSTRUÇÃO DA IMAGEM

A imagem corporativa é estabelecida e desenvolvida na mente dos consumidores pela comunicação e pela experiência. (Andreassen & Lindestad, 1998, p. 11)

O processo de formação da imagem das organizações constitui um tema destacado na pesquisa académica e profissional, desde a introdução do conceito nos anos 1950. Martineau (1958), por exemplo, chamou a atenção para a importância dos profissionais e investigadores conhecerem em profundidade as operações que estão envolvidas na formação da imagem das organizações, para que a sua gestão fosse viável. Embora também tivesse alertado para a complexidade da tarefa de *gestão da imagem*. A empresa parece estar envolvida em muitos discursos, com vários públicos, dos quais resultam diferentes imagens, e isso pode tornar-se insuportavelmente difícil de gerir, particularmente quando as fontes de mensagens são múltiplas e invasivas.

Essa complexidade resulta, ainda, do facto da imagem organizacional ser um fenómeno de representação mental com fraca sustentação e caracterizada, por muitos, como superficial (Dowling, 1986; Alvesson, 1990). As impressões que os públicos criam das organizações parecem resultar de interações pouco frequentes, de informações incompletas e inconsistentes sobre a sua atividade, e isso torna-as extremamente frágeis e voláteis.

Embora, como refere Dowling (1986), não pudesse ser de outra forma, porque os públicos não têm capacidade (e muitas vezes, nem interesse) em recolher informação apurada sobre a empresa/instituição e as imagens servem para substituir esse conhecimento concreto. De resto, se essa percepção tiver por base uma informação ponderada, então, o resultado já não é uma *imagem*, mas o *conhecimento*. De facto, “a riqueza da informação torna o conceito de imagem inapropriado, pelo menos como conceito central no domínio da gestão” (Alvesson, 1990, p. 165).

A imagem organizacional tem, por estas razões, sido perspetivada como um fenómeno superficial, desenvolvido por mediação – dos *media*, de aparições públicas ou de fontes em segunda mão – e com raras experiências diretas, duradouras ou percepções nucleares do objeto. Como sugere Boorstin (1961), no excerto que transcrevemos: “uma imagem é ambígua. Flutua algures entre a imaginação e os sentidos, entre a expectativa e a realidade” (Boorstin, 1961, p. 193).

Este carácter simplificado da imagem organizacional tornou-se evidente na fundação do campo disciplinar e levou Martineau (1958) a considerá-la como “um tipo de estereótipo”. Ora, se por um lado, essa interpretação parecia negar a complexidade e diversidade da organização moderna, por outro, ajudou a reconhecer no conceito um grande valor operacional. Martineau referiu-se, mesmo, à “imagem estereotipada”, que corresponderia ao “que toda a gente sabe sobre a empresa” ou aos traços comuns a todos os grupos de *stakeholders*. Tratar-se-ia de um certo tipo de imagem, já que este não é um fenómeno de uniformidades. As fontes das impressões sobre a organização são múltiplas e essas impressões são resultado da percepção seletiva das diferentes audiências e dos seus referentes reais, daí que seja pouco provável que os grupos que lidam com a organização tenham uma mesma imagem dela num momento determinado. Ou seja, “uma empresa não tem uma imagem – as pessoas têm imagens da empresa” (Dowling, 1986, p. 110).

No limite poderemos mesmo considerar que cada elemento do público tem uma imagem diferenciada da organização, ainda que, por razões de operacionalidade, a empresa tenha que os considerar de forma agrupada. E o recurso às classificações dos públicos, por grupos de interesse, é uma forma de criar esses agregados que, em alguns casos, partilham objetivos e expectativas relativamente à instituição. Sendo, por isso, provável que se encontrem traços de imagem semelhantes entre os elementos de um mesmo grupo.

Esses diferentes grupos de interesse da organização integram, e convém não esquecer, os públicos internos, como destaca Dowling (1986) no

seu modelo explicativo do processo de formação da imagem. A *imagem interna* nasceria, segundo o autor, da apreciação das políticas formais da empresa e da sua cultura, comunicadas aos funcionários, bem como das mensagens externas recebidas, com base nas comunicações de natureza comercial e dos *media*. E essa imagem interna parece ter influência no desenvolvimento das próprias impressões externas. Daí que a projeção de uma imagem positiva das organizações não deva ser considerada apenas com propósitos de afirmação externa, mas precise de ser ponderada também na perspectiva do funcionamento interno. Sugere Alvesson (2001) que a imagem é vital para resolver ambiguidades de conteúdo e falhas de conhecimento dos trabalhadores, reforçando a identificação e o empenhamento.

Assim, os investigadores da área sugerem a consideração dos dois tipos de imagem – interna e externa – embora, em rigor, estejamos a falar de um mesmo fenómeno. A natureza psicológica e social da imagem parece ser sempre a mesma, quer diga respeito aos públicos internos ou aos públicos externos. A imagem emerge das ideias, sentimentos e experiências dos *stakeholders* para com a empresa/instituição, que são retidos pela memória e transformados em associações mentais. Trata-se de um fenómeno seleção, consciente ou inconsciente, em função de estímulos da organização e do sistema de atitudes e crenças de cada indivíduo, e que são chamados à memória sempre que a empresa é evocada. Este processo não se altera nos dois ambientes organizacionais em causa.

Refira-se ainda (pela posterior relevância empírica) que os fatores organizacionais com potencial para gerar imagens integram atributos físicos e de comportamento. Como exemplos desses atributos, Nguyen e Leblanc (2001) sugerem o nome da empresa, a arquitetura física dos seus edifícios, as características dos produtos/serviços, a tradição ou história, as ideologias ou a qualidade comunicada por cada pessoa que interage com os clientes. Tais atributos funcionam como estímulos à criação da imagem organizacional e podem ser, por conseguinte, *estímulos funcionais* ou *estímulos emocionais* (Martineau, 1958; Kennedy, 1977). Os primeiros relacionam-se com as características tangíveis, que podem ser medidas; e os segundos com as dimensões psicológicas, que se manifestam pelos sentimentos e atitudes face à empresa. Estes sentimentos resultam de experiências individuais com organização e do processamento de informação sobre atributos que constituem indicadores funcionais da imagem.

A imagem parece ser, portanto, o resultado de um processo agregado de impressões, através do qual os públicos comparam e contrastam vários atributos da empresa com os seus próprios padrões socioculturais

de avaliação e a imagem dos concorrentes. A organização, com base num conhecimento desses dados da imagem, pode, posteriormente, repensar a sua identidade, num processo de autoanálise e de “instabilidade adaptativa” (conforme sugeriram Gioia, Schultz & Corley, 2000).

Essa relação entre a imagem e a identidade constitui um traço estrutural da *organização expressiva*. Trata-se, de resto, de uma ligação que tem ocupado diversos autores, como Abratt (1989) que defendeu que uma imagem positiva precisa de ser reforçada por uma identidade igualmente positiva, pois a percepção deve espelhar sempre a realidade. No seu trabalho, como noutros, a identidade é entendida como a realidade e a imagem é a percepção dessa realidade. A este composto semiótico Abratt (1989) acrescentou, ainda, o conceito de *personalidade*, como a personificação da organização a partir dos seus atributos caracterizadores, e que constituiria fonte de identidade e de imagem. Trata-se de um entendimento tripartido da *dimensão expressiva* das organizações, a que Markwick e Fill (1997) acrescentaram o conceito de *reputação*, enquanto a avaliação de longo prazo desenvolvida pelos *stakeholders* a partir do impacto acumulado de pistas de identidade e experiências transacionais. A reputação constituiria, portanto, um fenómeno mais duradouro do que a imagem, pois seria alimentado através do tempo e da consistência das impressões. Cabendo à comunicação, o papel de ligação e reconstrução cognitiva entre estas várias formas de percepção organizacional.

Estas ligações estruturais da *organização expressiva* foram descritas e analisadas em vários estudos de referência. Dutton e Dukerich (1991), por exemplo, descobriram que as imagens negativas de prestígio externo percebidas pela Autoridade Portuária de New Jersey, que constituía a sua instituição em estudo, desafiavam o sentido da organização e feriam o seu orgulho. E concluíram que essa dificuldade preceptiva tinha levado os membros a agirem em função de uma mudança de imagem, para preservarem a identidade. Gioia e Thomas (1996) também observaram que os administradores de uma universidade americana faziam comparações deliberadas da imagem da sua instituição com as concorrentes, e que essas comparações geravam reflexão dentro da própria universidade, motivando a mudança. E Elsbach e Kramer (1996) constataram que as ameaças à identidade, que resultavam de manifestações comunicativas (no seu caso, o estabelecimento de um *ranking* das melhores universidades americanas, pela revista *Business Week*), tinham levado os membros da organização a desenvolverem táticas cognitivas para manterem as percepções pessoais e as impressões externas da instituição. Em todos os casos, as percepções

internas da imagem externa constituíram fatores de ação comunicativa sobre a identidade, a personalidade ou a reputação.

Para Brinson e Benoit (1996), as organizações, tal como as pessoas, procuram manter a sua imagem, e quando sob ameaça sentem-se impelidas e motivadas à sua defesa – num processo que designaram de *image repair*. Trata-se, aliás, de uma atitude que encontramos no próprio comportamento dos indivíduos que, como lembra Goffman (1967), quando sentem a sua face ameaçada desenvolvem esforços para a restauração. No que diz respeito às organizações, esses esforços reparadores podem incluir várias estratégias de ação, que vão desde a negação ou recusa de responsabilidade, até à redução do ataque ofensivo, às ações corretivas ou mesmo à “mortificação”. O restauro da imagem pode, aliás, constituir também uma estratégia para lidar com problemas de legitimidade organizacional, que resultam da dependência que as organizações têm dos seus públicos para sobreviverem (Metzler, 2001). E, para que tal aconteça, é indispensável uma pesquisa sobre o estado da imagem, que é o próximo tema deste livro.

8.4 A INVESTIGAÇÃO DA IMAGEM ORGANIZACIONAL

Philips – a case study, ‘Qualquer empresa que seja ativa num mercado, cria automaticamente, uma impressão nas mentes das pessoas com as quais se relaciona, dependendo das suas atividades e atitudes, alcance, qualidade e história. (Kennedy, 1977, p. 130)

Para descobrir como podemos observar e interpretar as manifestações da imagem organizacional nos fenómenos de comunicação, realizámos uma incursão pela literatura da especialidade. Além do mais, atendemos a uma preocupação de Wei (2001), que se referiu à inconsistência que tem marcado a utilização do conceito de imagem nas investigações em comunicação. Na verdade, a noção tem surgido nos estudos de Comunicação Organizacional, demasiadas vezes, como sinónimo de identidade ou reputação, conduzindo a conclusões impróprias (como Davies, Chun & Roper, 2001). Por isso, e para além do enquadramento conceptual, procedemos a um estudo dos métodos de observação e análise do fenómeno, tendo constatado que as abordagens psicológicas e interpretativas se tornaram prevaletentes, com o recurso a técnicas de pesquisa como a análise de conteúdo, os grupos de foco, os estudos quase-experimentais e as sondagens (Cornelissen, 2000).

Face às atuais preocupações organizacionais de diferenciação dos produtos/serviços por via da comunicação, as investigações empíricas

sobre a imagem têm procurado perceber o seu reflexo nas vendas, na notoriedade da oferta, na lealdade dos públicos, nos julgamentos de satisfação dos consumidores, em geral nas atitudes dos públicos para com as empresas/instituições (Andreassen & Lindestad, 1998). Ou seja, essas pesquisas têm procurado desvendar o “misterioso” caminho da construção da imagem na mente humana.

Para Maffesoli (1988), as imagens são expressão de uma emoção coletiva e funcionam como um fator de “adesividade”, que se agrega a tudo o que rodeia o ser humano. Nesse sentido, as imagens são irradiadoras de representações sociais, porque criam identidades para os objetos representados. Por isso, estas representações são tão importantes para as organizações contemporâneas que procuram daí retirar benefícios para a projeção da identidade (van Riel, 1995), para a construção de lealdade junto dos *stakeholders* (Balmer, 1995), para a resolução de situações de crise ou para a afirmação de vantagem competitiva (Wright & Fill, 2001).

Van Riel, Troeker e Maathius (1998) dedicaram-se ao tema da medição da imagem organizacional e concluíram que a fórmula adotada por cada investigador depende do modo como o conceito é abordado. Se a interpretação prevalecente for uma rede de significados entroncada na memória dos *stakeholders*, a sua operacionalização tende a fazer-se por recurso aos *métodos qualitativos* destinados a explorar as associações mentais (como os grupos de foco). Se o entendimento mais forte da imagem organizacional for um resumo de atitudes ou a soma das diferentes características percebidas da organização, a operacionalização do conceito passa pela *identificação* dessas características salientes (através de questionários e análises de conteúdo). Já se a abordagem pretendida for a impressão holística da posição da organização no mercado, então, o seu estudo implica a *comparação* com as empresas concorrentes (por via das sondagens).

Como Kennedy (1977), parece-nos que a comunicação é um dos fatores nucleares na construção das impressões sobre as organizações, pois é pelos canais de comunicação que uma organização informa os públicos (incluindo os internos) sobre o seu perfil, e na base do que se estabelecerá uma percepção da mesma. Além de que é pela comunicação que os públicos partilham as suas impressões sobre as organizações, e que a gestão tenta veicular uma imagem propositada. Da mesma forma que a identidade imaginada e comunicada condiciona a construção da imagem e é, por sua vez, influenciada pelas percepções de imagem, internas e externas. Trata-se, então, de fenómenos expressivos em permanente interface, que podem beneficiar de um estudo interdisciplinar.

Como afirma Kennedy (1977, p. 124), “o termo ‘percepções’ tem sido usado como a interpretação das políticas, nos diferentes níveis organizacionais, e numa dependência da comunicação que é realmente recebida e de acordo com as necessidades dos indivíduos”.

Na verdade, a análise da comunicação da organização, das declarações de identidade e das percepções que acreditam que os outros têm dela, permite-nos aferir um certo tipo de imagem: a *imagem externa construída*. Esta é uma tipologia enunciada por Dutton e Dukerich, em 1991, e que corresponde *ao que membros da organização pensam ser as percepções dos não membros sobre esta*. Trata-se de um fenómeno a que outros autores se referem com a designação de *prestígio externo percebido* (Mael & Ashford, 1992; Smidts, Pruyn & van Riel, 2001). Em qualquer dos casos, os estudos sugerem que a representação externa aferida pelos membros da organização resulta de informação recebida por vários canais (como o passa-palavra, a *publicity* ou os meios internos) e afeta a identificação organizacional (Mael & Ashford, 1992; Dutton et al., 1994; Smidts et al., 2001). E esta é uma perspetiva destacada, também, nos estudos de van Rekom (1997), que sugere a existência de uma estreita relação entre a forma como os membros da organização se veem a si próprios – a identidade – e a forma como acreditam que os outros a veem – a imagem.

Ao aprofundarmos as nossas leituras, verificámos ainda que a *expressão interna da imagem externa* é uma perspetiva clássica dos estudos da área (Kennedy, 1977). Esta visão surge, muitas vezes, enunciada na relação com os estilos de comunicação e com os traços de identidade. A comunicação e a identidade parecem ser capazes de reforçar a *imagem externa percebida* ou de permitir a sua alteração, quando não corresponde aos valores considerados nucleares. Tal perspetiva, assente na valorização da representação dos *outsiders* sobre a identidade, é partilhada por diversos autores, como: Dutton e Dukerich (1991), Fombrun e Rindova (2000), Gioia e Thomas (1996), Elsbach e Kramer (1996), Gonzales e Chakraborty (2012) entre outros.

CONCLUSÃO

As organizações contemporâneas estão – independentemente do sector que ocupam e dos produtos ou serviços que geram – no negócio da comunicação”
(Christensen & Cheney, 2000, p. 246)

A literatura organizacional tem, como vimos, dedicado particularmente atenção à enorme visibilidade que os aspetos emocionais e simbólicos adquiriram no mundo empresarial, seguindo um movimento científico mais vasto que alertou para o papel central das emoções na vida humana (Damásio, 1994). Esta interpretação emocional do ser humano e das organizações conduziu a uma ampla valorização social da *dimensão expressiva – simbólica e comunicativa* – das empresas da atualidade. E a *competência simbólica* passou a ser entendida, por conseguinte, como um aspeto essencial no sucesso dessas organizações, como meio de atingir a unidade interna e o reconhecimento externo.

Este desenvolvimento das organizações contemporâneas colocou-as, definitivamente, no “negócio da comunicação” (supracitado), ou seja, levou-as a encarar a comunicação como uma qualquer área de negócio que deve concorrer para a venda dos produtos/serviços ou a percepção de confiança das marcas. E a quantidade de produtos e serviços disponíveis nos mercados, a relativa indiferenciação entre estes, a multiplicação dos meios e canais de comunicação e informação, a crescente desconfiança dos consumidores, entre outros fatores, exigiram a implementação de níveis de interação cada vez mais aprofundados entre as organizações e os seus públicos. Neste contexto, a comunicação revelou-se fundamental para promover a compreensão e a aceitação das atividades levadas a cabo pelas empresas, sobretudo desde finais do século XX.

Desde então, a vida organizacional passou a depender da comunicação e da sua capacidade de atingir e matizar o mercado de símbolos e

mensagens. Um mercado que exige a definição e a comunicação de mensagens fortes e intensas, capazes de se imporem em ambientes saturados de marcas, logótipos, *slogans* ou imagens. Referimo-nos a mensagens que se sustentam em culturas e em comportamentos distintivos, e que fogem das expressões adjetivas comuns no seu mercado. Nesse contexto, a comunicação passou a ser entendida como um negócio que deve gerir as *expressões* da organização – de cultura ou de imagem – no ambiente interno e externo.

Completamos, assim, a pretendida visão comunicativa sobre as organizações da atualidade. Um olhar que destacou os fenómenos da significação e da relação, através dos quais as organizações procuram criar estruturas de sentido coletivas e coordenadas para atingirem objetivos predefinidos. Em conclusão, diríamos que comunicação organizacional é um processo complexo, envolvido de muitas práticas simbólicas que, mascaradas de uma aparente naturalidade, pretendem desenvolver uma comunidade étnica com vista à produção de bens ou serviços; ao mesmo tempo que buscam a aceitação externa. As organizações são grupos sociais artificialmente criados com o propósito de gerir uma vida coletiva cada vez mais intensa e intrincada. E nascem da iniciativa pública ou privada, como locais de ação social onde se cruzam práticas formais e organizadas, com fenómenos mais subjetivos e emocionais. Ao surgirem da intenção de um fundador ou grupo de fundadores, as organizações tornam-se uma coleção de vozes cuja homogeneização é induzida e gradual. Por isso, e alargando a metáfora de Goffman (1975), consideraríamos que a comunicação e a *trama expressiva* das organizações são hoje, como nunca, construções tácticas desenhadas para maximizar as vantagens do jogador – empresa ou instituição. Embora no interior das organizações exista toda uma outra vida comunicativa que está para além desta racionalidade.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abratt, R. (1989). A new approach to the corporate image management process. *Journal of Marketing Management*, 5(1), 63-76.
- Allen, M.W.; Gotcher, J.M. & Seibert, J.H. (1993). A decade of organizational communication research: journal articles 1980 – 1991. *Communication Yearbook*, 16, 252-330.
- Alves, A. (2004). Comunicação e cultura no processo de socialização. Comunicação apresentada no II Congresso Luso-Galego de Comunicação e Cultura, Santiago de Compostela, Espanha.
- Alvesson, M. (1993). Organizations as rhetoric: knowledge intensive firma and the struggle with ambiguity. *Journal of Management Studies*, 30(6), 997-1015.
- Andreassen, T. W. & Lindestad, B. (1998). Customer loyalty and complex services: the impact of corporate image on services, customer satisfaction and loyalty for costumers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.
- Argenti, P. (2003). *Corporate communication* (3rd ed.). Boston: Irwin Mc-Graw-Hill.
- Argenti, P. A. (1996). Corporate communication as a discipline: toward a definition. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 73-98.
- Argenti, P. A.; Howell, R. A. & Beck, K. A. (2005). The strategic communication imperative. *MIT Sloan Management Review*, 46, 3, 83-89.
- Ashcraft, K.L. & Allen, B. J. (2003). The racial foundation of Organizational communication. *Communication Theory*, 1, 5-38.
- Baker, M. J. & Balmer, J. M. T. (1997). Visual Identity: trapping or substance. *European Journal of Marketing*, 31(5), 366-382.
- Balmer, J. M. T. (1995). Corporate branding and connoisseurship. *Journal of General Management*, 21(1), 24-46.

-
- Balmer, J. M. T. & Gray, E. R. (1999). Corporate identity and corporate communications: creating a competitive advantage. *Corporate Communications: An international journal*, 4(4), 171-176.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2002). Managing the multiple identities of the corporation. *California Management Review*, 44(3), 72-86.
- Balmer, J. M. T. & Greyser, S. A. (2004). *Revealing the Corporation. Perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing*, London: Routledge.
- Barich, H. & Kotler, P. (1991). A framework for marketing image management. *Sloan Management Review*, 32(2), 94-105.
- Baudrillard, J. (1995). *A sociedade de consumo*. Lisboa: Edições 70.
- Bell, R. L. & Martin, J. (2008). The promise of managerial communication as a field of research. *International Journal of Business and Public Administration*, 5(2), 125-141.
- Berg, P. (1986). Symbolic management of human resources. *Human Resources Management*, 25(4), 557-579.
- Bernays, E. (1923). *Crystallizing Public Opinion*. New York: Liveright Publishing Corporation.
- Bernstein, D. (1989). Corporate Void. *International Journal of Advertising*, 8, 315-320.
- Bisel, R. S., Messersmith, A. S. & Keyton, J. (2010) Understanding Organizational Culture and Communication through a gyroscope metaphor. *Journal of management Education*, 34(3) 342-366.
- Black, J. & Bryant, J. (1995). *Introduction to Communication*. Dubuque, IA: Brown & Benchmark.
- Boorstin, D. (1961). *The Image: A Guide to Pseudo-Events in America*. New York: Vintage.
- Boulding, K. E. (1956). *The image: knowledge in life and society*. University of Michigan Press.
- Bourdieu, P. (1989). *O poder simbólico*. Lisboa: Difel.
- Brinson, S. & Benoit, W. L. (1996). Dow Corning's image repair strategies in the breast implant crisis. *Communication Quarterly*, 44(1), 29-39.
- Bromley, D. B. (1993). *Reputation, Image and impression management*. New York: John Wiley.

-
- Brown, A. D. & Starkey, K. (1994). The effect of organizational culture on communication and information. *Journal of Management Studies*, 31(6), 807-828.
- Brun, M. (2002). Creating a new identity for France Télécom. Beyond a visual exercise? In B. M. & Guillaume S. (Eds.), *Corporate and Organizational Identities. Integrating strategy, marketing, communication and organizational perspectives* (pp. 133-155). London: Routledge.
- Burnett, J. & Moriarty, S. (1998). *Marketing Communications*. New Jersey: Prentice Hall.
- Burrell, G. & Morgan, G. (1979). *Sociological Paradigms and Organizational Analysis*. London: Heinemann.
- Buzzanell, P. M. & Stohl, C. (1999). The Redding tradition of organizational communication scholarship: W. Charles Redding and his legacy. *Communication Studies*, 50(4), 324-337.
- Caywood, C.; Schultz, D. E. & Wang, P. (1991). Integrated Marketing Communications: a survey of national goods advertisers. *Northwestern University Report*, 1-42.
- Cheney, G. (1991). *Rhetoric in an organizational society: managing multiple identities*. Columbia: University of South Carolina Press.
- Cheney, G. (2000). Interpreting Interpretive Research. In S.R. Corman & M.S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground* (pp. 17-45). New York: The Guilford Press.
- Cheney, G. (2007). Organizational Communication Comes Out. *Management Communication Quarterly*, 21(1), 80-91.
- Cheney, G. & Christensen, L. T. (2001). Organizational Identity: linkages between internal and external communication. In F.M. Jablin & L.L. Putman (Eds.), *Handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 231-269). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Christensen, L. T. & Cornelissen, J. (2011). Bridging corporate and organizational communication: review, development and a look to the future. *Management Communication Quarterly*, 25(3), 383-414.
- Clegg, S. R. (1998). *As organizações modernas*. Oeiras: Celta Editora.
- Conrad, C. & Haynes, J. (2001). Development of key constructs. In F.M Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 47-77). Thousand Oaks: Sage Publications.

-
- Conrad, J. (1994). *Strategic Organizational Communication. Towards the twenty-first century*. Fort Worth: Harcourt Brace College Publishers.
- Constantinides, H.; St. Amant, K. & Kampf, C. (2001). Organizational and intercultural communication: an annotated bibliography. *Technical Communication Quarterly*, 10(1), 31-59.
- Cooper, R. (1990). Organization/disorganization. In J. Hassard & D. Pym (Eds.), *The theory and philosophy of organizations* (pp. 67-197). London: Routledge.
- Cooren, F. (2000). *The Organizing property of communication*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins.
- Cooren, F.; Kuhn, T.; Cornelissen, J. P. & Clark, T. (2011). Communication, organizing and organization: an overview and introduction to the special issue. *Organization Studies*, 32(9), 1149-1170.
- Corman, S. R. (2000). The need for common ground. In S. R. Corman & M. S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground* (pp. 3-13). New York: The Guilford Press.
- Corman, S. R. (2006). On On Being Less Theoretical and More Technological in Organizational Communication. *Journal of Business and Technical Communication*, 20(3), 325-338.
- Corman, S. R. & Poole, M. S. (2000). *Perspectives on Organizational Communication*, Texas: Guilford Publications.
- Cornelissen, J. P. (2000). Corporate image: an audience centered model. *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125.
- Cornelissen, J. (2004). *Corporate Communications*. London: Sage Publications.
- Cornelissen J. P. & Thorpe, R. (2001). The Organisation of External Communication Disciplines in UK Companies: A Conceptual and Empirical Analysis of Dimensions and Determinants. *Journal of Business Communication*, 38, 413-438.
- Cutlip, S. M. (1994). *The unseen power: public relations a history*. Hillsdale: Lawrence Erlbaum Associates.
- Cutlip, S.; Center, A. & Broom, G. (1994). *Effective Public Relations*. New Jersey: Prentice Hall.
- Damásio, A. R. (1995). *O Erro de Descartes: Emoção, Razão e o Cérebro Humano*. Lisboa: Publicações Europa-América.
- Daniels, T. D.; Spiker, B. K. & Papa, M. J. (1997). *Perspectives on organizational communication*. Dubuque, USA: Brown & Benchmark Publishers.

-
- Davies, G.; Chun, R.; Silva, R. V. & Roper, S. (2001). The personification metaphor as a measurement approach for corporate reputation. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 113-127.
- Deal, T. E. & Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: the rites and rituals of corporate life*. USA: Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- Deetz, S.; Tracy, S. J. & Simpson, J. L. (2000). *Leading Organizations through transition: communication and cultural changes*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Deetz, S. A. (2001). Conceptual foundations. In F.M Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 3-46). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Denton, K. D. (1997). Down with diversity (at least some of it): a case for cultural identity. *Empowerment in Organizations*, 5(4), 170-175.
- Dichter, E. (1985). What is an image? *Journal of Consumer Research*, 1, 74-84.
- DiFonzo, N. & Bordia, P. (2004). How Top PR Professionals Handle Hearsay: Corporate Rumors, Their Effects, and Strategies to Manage Them. *Public Relations Review*, 26(2), 173-190.
- Dowling, G. (1986). Managing your corporate image. *Industrial Marketing Management*, 15(2), 109-115.
- Downs, C. W. & Adrian, A. D. (2004). *Assessing Organizational Communication*. New York: The Guilford Press.
- Dutton, J. E. & Dukerich, J. M. (1991). Keeping an eye on the mirror: image and identity in organizational adaptation. *Academy of Management Journal*, 34(3), 517-554.
- Dutton, J. E., Dukerich, J. M. & Harquail, C. V. (1994). Organizational images and member identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-236.
- Eco, U. (1993). *Viagem pela irrealidade quotidiana*. Lisboa: Diffel.
- Eisenberg, E. M. & Goodall Jr. H. L. (2004). *Organizational Communication: balancing creativity and constraint*. Boston, MA: Bedford/St. Martins.
- Eisenberg, E. M. & Riley, P. (2001). Organizational Culture. In F. M Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 291-322). Thousand Oaks: Sage Publications.

-
- Ellison, N.B.; Steinfield, C. & Lampe, C. (2011). Connection Strategies: Social Capital Implications of Facebook-enabled Communication Practices. *New Media Society*, XX(X) 1-20.
- Elsbach, K. D. & Kramer, R. M. (1996). Members' responses to organizational threats: encountering and countering the Business Week Rankings. In M. J. Hatch & M. Schultz (Eds.), *Organizational identity: a reader* (pp. 442-476). New York: Oxford.
- Everett, J. L. (1994). Communication and sociocultural evolution in organizations and organizational populations, *Communication Theory*, 4(2), 93-110.
- Fisher, D. (1993). *Communication in Organizations* (2^a ed.). Minneapolis/St. Paul: West Publishing Company.
- Fombrun, C. & van Riel, C. B. M. (2004). *Fame and Fortune: how successful companies build winning*. New York: Financial Times Press.
- Foucault, M. (1998). *Vigiar e Punir: nascimento da prisão*. Petrópolis: Editora Vozes.
- Fombrun, C. & Rindova, V. P. (2000). The road to transparency: reputation management at Royal Dutch/Shell. In M. Schultz; M. J. Hatch & M. H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding* (pp. 70-96). New York, Oxford University Press.
- Freeman, E. R. (2010) Managing for stakeholders: trade-offs of value creation. *Journal of Business Ethics*, 96, 7-9.
- Freeman, R. E; Harrison, J. S.; Wicks, A. C.; Parmar, B. L. & Colle, S. (2010). *Stakeholder Theory: The State of the Art*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Gabbott, M. & Hogg, G. (2000). An empirical investigation of the impact of non-verbal communication on service evaluation. *European Journal of Marketing*, 34 (3/4), 384-398.
- Giddens, A. (2001). *Sociologia*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Gioia, D. A. & Thomas, J. B. (1996). Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change. *Administrative Science Quarterly*, 41(3), 370-404.
- Gioia, D. A.; Shultz, M. & Corley, K. G. (2000). Organizational identity, image and adaptive instability. *The Academy of Management Journal*, 25(1), 63-81.
- Goffman, E. (1975). *A representação do eu na vida cotidiana*. Petrópolis, Brasil: Editora Vozes Ltda.

-
- Goldhaber, G. M. & Krivonos, P. D. (1977). The ICA communication audit: process, status, critique. *The Journal of Business Communication*, 15(1), 41-55.
- Gomes, D. A. (1994). Mudança organizacional: mudar a cultura ou mudar a estratégia? *Análises Psicológicas*, 1(XII), 15-30.
- Gonzalez, J. A. & Chakraborty, S. (2012). Image and similarity: an identity orientation perspective to organizational identification. *Leadership & Organization Development Journal*, 33(1), 51-65.
- Gray, E. R. & Balmer, J. M. T. (1998). Managing corporate image and corporate reputation", *Long Range Planning*, 31(5), 695-702.
- Greenbaum, H. H. (1974). The audit of Organizational Communication. *Academy of Management Journal*, 17, 739-754.
- Greenbaum, H. H.; Clampit, P. & Willihnganz, S. (1988). Organizational Communication: an examination of four instruments. *Management Communication Quarterly*, 2(2), 245-282.
- Grunig, J. (1976). Organizations and public relations: testing a communication theory. *Journalism Monographs*, 46, 2-63.
- Grunig, J. (1992). *Excellence in Public Relations and Communication Management*. New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.
- Grunig, J. (1993). Image and substance: from symbolic to behavioural relationships. *Public Relations Review*, 19(2), 121-139.
- Grunig, J. (2001). Two-way symmetrical public relations: past, present and futures. In R. Heath & G. Vasquez (Eds.), *Handbook of Public Relations* (pp. 11-30). Thousand Oaks: Sage.
- Grunig, J. & Hunt, T. (1984). *Managing public relations*. New York: Holt, Rinehart & Winston.
- Grunig, J. E. & Repper, F. C. (1992). Strategic management, publics, and issues. In J. E. Grunig; D. M. Dozier; W. P. Ehling; L. A. Grunig; F. C. Repper & J. White (Eds.), *Excellence in Public Relations and Communication Management* (117-157). NY: Routledge.
- Hall, E. T. (1994). *A linguagem silenciosa*. Lisboa: Relógio D'Água.
- Hallahan, K.; Holtzhausen, D.; van Ruler, B.; Verčič, D. & Sriramesh, K. (2007). Defining Strategic Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 1(1), 3-35.
- Hargie, O. & Tourish, D. (2000). *Handbook of communication audits for organisations*. London: Routledge.

-
- Hargie, O.; Tourish, D. & Wilson, N. (2002). Communication audits and the effects of increased information: a follow-up study. *The Journal of Business Communication*, 39(4), 414-436.
- Harrison, J. D. (2000). Multiple imaginings of institutional identity: a case study of a large psychiatric research hospital. *The Journal of Applied Behavioural Science*, 36(4), 425-455.
- Hassard, J. & Parker, M. (Eds) (1993). *Postmodernism and organizations*. London: Sage.
- Hassard, J.; Mihaela K. & Wolfram-Cox, J. (2008). *Disorganisation theory: Explorations in alternative organizational analysis*. London: Routledge.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and image. *European Journal of Marketing*, 31(5), 356-365.
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), 657-693.
- Hatch, M. J. & Schultz, M. (2000). Scaling the Tower of Babel: relational differences between identity, image and culture in organizations. In M. Schultz; M.J. Hatch & M.H. Larsen (Eds.), *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding* (pp. 1-35). N.Y.: Oxford University Press.
- Heide, M.; Johansson, C. & Simonsson, C. (2005). *Kommunikation & organisation*. Malmö: Liber.
- Henderson, J. K. (2005). Evaluating public relations effectiveness in a health care setting. The identification of communication assets and liabilities via a communication audit. *Journal of Health and Human Services Administration*, Fall, 282-322.
- Henderson, P. W. & Cote, J. (1998). Guidelines for selecting or modifying logos. *Journal of Marketing*, 62(2), 14-30.
- Henderson, P.; Cote, J. A.; Leong, S. M. & Schmitt, B. (2003). Building strong brands in Asia: selecting the visual components of image. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 297-313.
- Hogard, E. & Ellis, R. (2006). Evaluation and Communication: Using a Communication Audit to Evaluate Organizational Communication. *Evaluation Review*, 30(2), 171-187.
- Hogard, E.; Ellis, R.; Ellis, J. & Barker, C. (2005). Using a communication audit to improve communication on clinical placement in pre-registration nursing. *Nurse Education Today* 25(2), 119-25.

-
- Hoogervorst, J.; van der Flier, H. & Koopman, P. (2004). Implicit communication in organizations: the impact of culture, structure and management practices on employee behaviour. *Journal of Management Psychology*, 19(3), 288-311.
- Ind, N. (1990). *The Corporate Image*. London: Kogan Page.
- Ihlen, Ø. & van Ruler, B. (2007). How public relations works: theoretical roots and public relations perspectives. *Public Relations Review*, 33(3), 243-248.
- Infante, D. A.; Anderson, C. M.; Martin, M. M.; Herington, A.D. & Kim, J. (1993). Subordinates' Satisfaction and Perceptions of Superiors' Compliance-Gaining Tactics, Argumentativeness, Verbal Aggressiveness, and Style. *Management Communication Quarterly*, 6(3), 307-326.
- Jablin, F. M. & Putnam, L.L. (Eds) (2001). *The new handbook of organizational communication: advances in theory, research and methods*. Thousand Oaks CA: Sage Publications.
- Jablin, F.; Putnam, L.; Roberts, K. & Porter, L. (1987). *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Jablin, F. M. (1979). Superior-subordinate communication: the state of art. *Psychological Bulletin*, 86, 1201-1222.
- Jefkins, F. (1993). *Planned press and Public Relations*. London: Routledge.
- Jones, E.; Watson, B.; Gardner, J. & Gallois, C. (2004). Organizational Communication: challenges for the new century. *Journal of Communication*, 54(4), 722-750.
- Kalla, H. K. (2005). Integrated internal communications: a multidisciplinary perspective. *Corporate Communications: An International Journal*, 10(4), 302-314.
- Kanter, R. & Corn, R.I. (1994). Do cultural differences make a business difference? Contextual factor affecting cross-cultural relationship success. *Journal of Management Development*, 13(1), 5-23.
- Kapferer, J.-N. (2002). *Les marques à l'épreuve de la pratique*. Paris: Editions d'Organisation.
- Katz, D. & Kahn, R. L. (1966). *The Psychology of Organizations*. New York: John Wiley.
- Keller, K. L. (2001). Mastering the Marketing Communications Mix: Micro and Macro Perspectives on Integrated Marketing Communication Programs. *Journal of Marketing Management*, 17, 819-847.

-
- Kennedy, S. H. (1977). Nurturing corporate images: total communication or ego trip. *European Journal of Marketing*, 11(3), 119-164.
- Kopec, J. A. (1982). The communication audit. *Public Relations Review*, 38(5), 24-27.
- Koschmann, M. A. (2012). An Eye for an I: thoughts about Management Communication Quarterly From the Next Generation. *Management Communication Quarterly*, 26(4), 656-681.
- Kreps, G. L. (1990). *Organizational Communication - Theory and Practice*. New York: Longman.
- Krone, K. J.; Jablin, F. & Putnam, L. (1987). *Handbook of Organizational Communication*. London: Sage.
- Larson, J. & Kleiner, B. H. (2004). How to read non verbal communications. *Management Research News*, 27(4/5), 17-22.
- Law, J. (1994). *Organizing Modernity*. Oxford: Blackwell.
- Leipzig, J. & More, E. (1982). Organizational Communication: a review and analyses of three current approaches to the field. *Journal of Business Communication*, 19, 77-92.
- Lewis, D. (1996). The organizational cultural saga – from OD to TQM: a critical review of the literature. *Leadership & Organizational Development Journal*, 17(1), 12-19.
- Mael, F. & Ashforth, B. E. (1992). Alumni and the alma mater: a partial test of reformulated model of organizational identification. *Journal of Organizational Behavior*, 13, 103-123.
- Maffesoli, M. (1993). The imaginary and the sacred in Durkheim's sociology. *Current Sociology*, 41(2), 56-69.
- Markwich, N. & Fill, C. (1997). Toward a framework for managing corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31, 1-40.
- Marinho, S. (2006). O Papel do Gatekeeper na Comunicação Informal das Organizações: um estudo de caso em I&D. *Revista Latinoamericana de Ciências de la Comunicacion*, 4, 106-121.
- Martineau, P. (1958). Sharper focus for the corporate image. *Harvard Business Review*, November-December, 49 – 58. In J.M.T. Balmer & S. A. Greyser (Eds), 2004, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing* (pp. 187 – 203). London: Routledge.

-
- May, S. (2006). *Case Studies in Organizational Communication: Ethical Perspectives and Practices*. Thousand Oaks: Sage.
- McPhee, R. D. & Zaug, P. (2001). Organizational Theory, organizational communication, organizational knowledge and problematic integration. *Journal of Communication*, 51(3), 574-591.
- Metzler, M.S. (2001). Responding to the legitimacy problems of big tobacco: an analysis of the 'People of Philippe Morris' image advertising campaign. *Communication Quarterly*, 49, 366-381.
- Miller, K. (2000). Common ground from the post-positivist perspective. From "straw person" argument to collaborative coexistence. In S.R. Corman & M.S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground* (pp. 47-67). New York: The Guilford Press.
- Monge, P. & Poole, M.S. (2008). The Evolution of Organizational Communication. *Journal of Communication*, 58, 679-692.
- Monge, P. R. & Contractor, N. (2003). *Theories of communication networks*. New York: Oxford University Press.
- Monge, P.; Cozzens, M. D. & Contractor, N. S. (1992). Communication and Motivational Predictors of the Dynamics of Organizational Innovation. *Organization Science*, 3(2), 250-274.
- Morgan, G. (1997). *Images of Organizations*. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Mumby, D. K. (1994) *Communication and power in organizations: discourse, ideology and domination*. New Jersey: Ablex Publishing Corporations.
- Mumby, D. K. (2000). Common ground from the critical perspective. Overcoming binary oppositions. In S.R. Corman & M.S. Poole (Eds.), *Perspectives on Organizational Communication: finding common ground* (pp. 68-86). New York: The Guilford Press.
- Mumby, D. K. (2001). Power and Politics. In F.M. Jablin & L.L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 585-623). Thousand Oaks: Sage Publications,
- Mumby, D. K. (2013) Internationalizing Organizational Communication: Linda Putnam's legacy. *Management Communication Quarterly*, 26(3), 498-504.
- Mumby, D. K. & Stohl, C. (1996). Disciplining organizational communication studies. *Management Communication Quarterly*, 10, 50-72.
- Nguyen, N. & Leblanc, G. (2001). Corporate image and corporate reputation in customers' retention decisions in services. *Journal of Retailing and Consumer Services*, July, 227-236.

-
- Olins, W. (1978). Corporate identity: the myth and the reality. *Journal of the Royal Society of Arts*, December, 209 – 218. In J.M.T. Balmer & S.A. Greyser (Eds.), 2004, *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing* (pp. 53 – 65). London: Routledge.
- Olins, W. (1991). *Corporate Identity - making business strategy visible through design*. Toledo: Thames - Hudson.
- Olins, W. (1995). *The new guide to corporate identity*. Gower: Aldershot.
- Oliveira, E. & Ruão, T. (2014). Os quatro paradigmas da Comunicação Estratégica e o ensino em Portugal. In M.L. Martins & J. Veríssimo (Eds.), *Comunicação global, cultura e tecnologia, Atas do 8º Congresso da SOPCOM – Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação* (pp. 1012-1021). Lisboa: SOPCOM.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z: how American business can meet the Japanese challenge*. New York: Addison-Wesley Pub.
- Padgett, D. & Allen, D. (1997). Communication experiences: a narrative approach to creating service brand image. *Journal of Advertising*, 26, Winter, 48-62.
- Peters, T.J. & Waterman, R.H. (1990). *In Search of Excellence: lessons from America's best-run companies*. London: Harper & Row Publishers.
- Popper, K.R. (1965). *Conjectures and refutations: The growth of scientific knowledge*. New York: Basic Books.
- Postmes, T.; Tanis, M. & Wit, B. (2001). Communication and Commitment in Organizations: a Social Identity Approach. *Group Processes and Intergroup Relations*, 4(3), 227-246.
- Putnam, L. (1982). Paradigms for organizational communication research: an overview and synthesis. *The Western Journal of Speech Communication*, 46(2), 192-206.
- Putnam, L. L. & Cheney, G. (1983). A critical review of research traditions in organizational communication. In M. S. Mander (Ed.), *Communication in Transition* (pp. 206-224). NY: Praeger.
- Putnam, L. L. & Cheney, G. (1985). Organizational communication: historical development and future directions, In T. Benson (Ed.), *Speech Communication in the 20th Century* (pp. 130-156). Carbondale, IL: Southern Illinois University Press.
- Putnam, L. L. & Poole, M. S. (2008). Organizational Communication. In S.R. Clegg & J.R. Bailey (Eds.), *International Encyclopedia of Organizational Studies (Vol. 3)* (pp. 1031-1035). Thousand Oaks, CA: Sage

-
- Putnam, L. L. & Nicotera, A. M. (2009). *Building Theories of Organization: the constitutive role of communication*. New York: Routledge.
- Putnam, L.L.; Philips, N. & Chapman, P. (1996). Metaphors of communications and organization. In R. Clerg; C. Hardy & W. R. Word (Eds.), *Handbook of Organizational Studies* (pp. 375-408), Thousand Oaks: Sage.
- Quinn, D. & Hargie, O. (2004). Internal communication audits: a case study. *Corporate Communications: An International Journal*, 9(2), 146-158.
- Reardon, K.K. (1996). The crossroads of organizational communication. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 106-111.
- Redding, W. C. (1979). Organizational communication theory and ideology: An overview. In D. Nimmo (Ed.), *Communication yearbook 3* (pp. 309-342). New Brunswick, NJ: Transaction Books.
- Redding, W. C. (1985). Stumbling toward identity: the emergence of organizational communication as a field of study. In R. D. McPhee & P. K. Tompkins (Eds.), *Organizational Communication: traditional themes and new directions* (pp. 15-54). Beverly Hills: Sage.
- Redding, W.C. & Tompkins, P. (1988). Organizational communication: past and present tenses. In G. M. Goldhaber & G. A. Barnett (Eds.), *Handbook of Organizational Communication* (pp. 5-33). Norwood: Ablex.
- Reinsch, L.N. (1996). Business Communication: present, past and future. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 27-49.
- Reinsch, L. N. & Reinsch, J. W. (1996). Some assessments of business communication scholarship from social science citations. *Journal of Business and Technical Communication*, 10(1), 28-47.
- Reynolds, T. J. & Gutman, J. (1984). Advertising is image management... translating image research to image strategies. *Journal of Advertising Research*, 24(1), 27-37.
- Ruão, T. (1999). A comunicação organizacional e a gestão de recursos humanos: evolução e actualidade. *Cadernos do Noroeste*, 12(1-2), 179-194.
- Ruão, T. (2008). *A Comunicação Organizacional e os Fenómenos de Identidade: a aventura comunicativa da formação da identidade da Universidade do Minho, 1974 – 2006*. Tese de Doutoramento. Braga: Universidade do Minho.

-
- Ruão, T.; Salgado, P.; Freitas, R. de & Ribeiro, P.C. (2014). Comunicação Organizacional e Relações Públicas, numa travessia conjunta. In T. Ruão; R. de Freitas; P. C. Ribeiro & P. Salgado (Eds.), *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Horizontes e Perspectivas. Relatório de um Debate* (pp. 16-39). Braga: CECS. Retirado de http://www.lasics.uminho.pt/ojs/index.php/cecs_ebooks/article/view/1999
- Ruler, B. van & Vercic, D. (2002). *The Bled manifesto on public relations*. Ljubljana: Pristop Communications.
- Sandhu, S. (2009). Strategic Communication: An Institutional Perspective, International. *Journal of Strategic Communication*, 3(2), 72-92.
- Schein, E. (1992). *Organizational Culture and Leadership*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schoeneborn, D.; Blaschke, S.; Cooren, F.; McPhee, R.D.; Seidl, D. & Taylor, J. (2014). The Three Schools of CCO Thinking: Interactive Dialogue and systematic comparison. *Management Communication Quarterly*, 28, 285-316.
- Schultz, D. E.; Tannenbaum S. I. & Lauterborn R. F. (1993). *Integrated Marketing Communications*. Chicago: NTC Business Books.
- Schultz, M.; Hatch, M. J. & Larsen, M.H. (2000). *The Expressive Organization: linking identity, reputation and corporate branding*. N.Y.: Oxford University Press.
- Shelby, A. N. & Reinsch Jr, L. (1996). The communication audit: a framework for teaching management communication. *Business Communication Quarterly*, 59(2), 95-108.
- Sias, P. M. & Jablin, F. M. (1995). Differential superior-subordinate relations, perceptions of fairness and coworker communication. *Human Communication Research*, 22(1), 5-38.
- Simon, H. (1976) From substantive to procedural rationality. In T. J. Kastelein; S. K. Kuipers; W. A. Nijenhuis & G. R. Wagenaar (Eds.), *25 Years of Economic Theory* (pp. 65-86). EUA: Springer.
- Simon, H. A. (1976). *Administrative behavior; a study of decision-making processes in administrative organizations*. New York: The Free Press.
- Smeltzer, L. R. (1996). Communication within the manager's context. *Management Communication Quarterly*, 10(1), 5-26.
- Smidts, A.; Pruyn, T.A. & van Riel, C. B. M. (2001). The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification. *Academy of Management Journal*, 44(5), 1051-1062.

-
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-158.
- Smircich, L. & Calás, M.B. (1987). Organizational culture: a critical assessment. In F.M. Jablin; L. Putman; K.H. Roberts & L.W. Porter (Eds.), *Handbook of Organizational Communication: an interdisciplinary perspective* (pp. 228-263). Newbury Park: Sage Publications.
- Spicer, D. P. (2011). Culture in change: a case study of a merger using cognitive mapping. *Journal of Change Management*, 11(2), 245-264.
- Stern, B.; Zinkhan, G.M. & Jaju, A. (2001). Marketing images: construct definition, measurement issues, and theory development. *Marketing Theory*, 1(2), 201-224.
- Steyn, B. (2003). From strategy to corporate communication strategy: a conceptualization. *Journal of communication Management*, 8(2), 168-183.
- Stohl, C. (2004). Connected in action. *Management Communication Quarterly*, 18(2), 280-287.
- Sullivan, J. & Taylor, S. (1991). A cross-cultural test of compliance gaining theory. *Management Communication Quarterly*, 5(2), 220-239.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.
- Treadwell, D. F. (2003). Can your institution's name influence constituent response? An initial assessment of consumer response to college name. *Public Relations Review*, 29, 185-197.
- Trompenaars, F. & Wooliams, P. (2003). A new framework for managing change across cultures. *Journal of Change Management*, 3(4), 361-375.
- Taylor, B. C. & Trujillo, N. (2001). Qualitative Research Methods. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. 161-194). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Taylor, J. (1993). *Rethinking the theory of organizational communication: how to read an organization*. Norwood, NJ: Ablex.
- Taylor, J.; Flanagan, A. J.; Cheney, G. & Seibold, D. R. (2001). Organizational Communication Research: key moments, central concepts and future challenges. In W. B. Gudykunst (Ed.), *Communication Yearbook 24* (pp. 99-137). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Thayer, L. (1976). *Comunicação: fundamentos e sistemas*. S. Paulo: Atlas.

-
- Tompkins, P. K. (1984). The functions of human communication in organization. In C. Arnold & J. Bowers (Eds.), *Handbook of rhetorical and communication theory* (pp. 659-713). Boston: Allyn & Bacon.
- Tompkins, P. K. & Wanca-Thibault, M. (2001). Organizational Communication, Prelude and Prospects. In F. M. Jablin & L. L. Putnam (Eds.), *The new handbook of Organizational Communication, Advances in Theory, Research and Methods* (pp. xvii-xxxi). Thousand Oaks: Sage Publications.
- Tourish, D. & Hargie, O. (1998). Communication between managers and staff in the NHS: trends and prospects. *British Journal of Management*, 9, 53-71.
- Tsoukas, H. (2011). Representation, Signification, Improvisation – A Three-Dimensional View of Organizational Knowledge. In H.E. Canary & R.D. McPhee (Eds.), *Communication and Organizational Knowledge Contemporary Issues for Theory and Practice* (pp. xx-xix). New York: Routledge,.
- Van Rekom, J. (1997). Deriving an operational measure of corporate identity. *European Journal of Marketing*, 31(5-6), 410-422.
- Van Riel, C. B. M. (1995). *Principles of Corporate Communication*. London: Prentice Hall.
- Van Riel, C. B. M. (1997), Research in corporate communication. *Management Communication Quarterly*, 11(2), 288-309.
- Van Riel, C. B. M. (2004). The management of Corporate Communication. In J. M. T. Balmer & S. Greyser (Eds.), *Revealing the corporation: perspectives on identity, image, reputation, corporate branding and corporate-level marketing* (pp. 163-170). London: Routledge.
- Van Riel, C. B. M.; Stroecker, N. E., & Maathuis, O. J. M. (1998). Measuring Corporate Images. *Corporate Reputation Review*, 1(4), 313-326.
- Van Riel, C. B. M. & van den Ban, A. (2001). The added value of corporate logos – an empirical study. *European Journal of Marketing*, 35, 428-440.
- Van Ruler, B. & Vercic, D. (2002). *The Bled manifesto on public relations*. Ljubljana: Pristop Communications.
- Van Ruler, B. (2004). The communication grid: an introduction of a model of four communication strategies. *Public Relations Review*, 30, 123-143.
- Vercic, D. & Grunig, J.E. (2000). The origins of public relations theory in economics and strategic management. In D. Moss, D. Vercic, & G. Warnaby (Eds.), *Perspectives on Public Relations Research* (pp. 9-58). London: Routledge.
- Villafañe, J. (1996). *Introducción a la teoría de la imagen*. Madrid: Ediciones Pirámides.

-
- Villafañe, J. (1998). *Imagen Positiva. Gestión estratégica de la imagen de las empresas*. Madrid: Ediciones Pirámides.
- Weber, M. (1997). *Conceitos sociológicos fundamentais*. Lisboa: Edições 70.
- Wei, Y. K. (2002). Corporate image as collective ethos: a poststructuralist approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 7(4), 269-276.
- Weick, K. E. (1979). *The social psychology of organizing*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Weick, K. E. (1995). *Sensemaking in organizations*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Weick, K. E. & Roberts, K. H. (1993). Collective mind in organizations: Heedful interrelating on flight decks. *Administrative Science Quarterly*, 38, 357-381.
- Welch, M. & Jackson, P. R. (2007). Rethinking internal communication: a stakeholder approach. *Corporate Communications: An International Journal*, 12(2), 177-198.
- Whetten, D. A. & Mackey, A. (2002). A social actor conception of organizational identity and its implications for the study of organizational reputation. *Business & Society*, 41(4), 393-414.
- Whetten, D. A.; Lewis, D. & Mischel, L. J. (1992). Towards an integrated model of organizational identity and member commitment. Comunicação apresentada na *Academy of Management Annual Meeting*, Las Vegas. In D. Gioia; A. Thomas & B. James, 1996, Identity, image and issue interpretation: sensemaking during strategic change in academia. *Administrative Science Quarterly*, 41, 370-390.
- Wright, H. & Fill, C. (2001). Corporate Images, attributes and the UK pharmaceutical industry. *Corporate Reputation Review*, 4(2), 99-110.
- Zorn, T. & Townsley, N. (2008). Introduction to the Forum on Meaning/ful Work Studies in Organizational Communication: Setting an Agenda. *Management Communication Quarterly*, 22(1), 147-151.

NOTA BIOGRÁFICA

Docente do Departamento de Ciências da Comunicação da Universidade do Minho, desde 1995. Investigadora do Centro de Estudos em Comunicação e Sociedade, desde a fundação, em 2001. Doutorada em Ciências da Comunicação pela Universidade do Minho, em 2008. Vice-Presidente do Instituto de Ciências Sociais da Universidade do Minho e Presidente do respetivo Conselho Pedagógico, de 2010 ao presente. Leciona e investiga nas áreas de Comunicação Organizacional e Estratégica, Comunicação na Saúde, Comunicação Estratégica da Ciência, Marcas e Relações Públicas.

Membro fundador da Sopcom – *Associação Portuguesa de Ciências da Comunicação*, e membro da direção do Grupo de Trabalho de Comunicação Organizacional, desde 1997; membro e revisora da ECREA - *European Communication Research and Education Association*, desde 2009; revisora da ICA – *International Communication Association*, desde 2012. Membro fundador do Grupo de Pesquisa *Estudos Avançados de Comunicação Organizacional* da Universidade Federal do Rio Grande do Norte, Brasil, desde 2014. Membro do Conselho Científico das revistas *Comunicação e Sociedade* (CECS), *Internacional Business and Economics Review* (ISG/INP), *International Journal of Marketing, Communication and New Media* (ISVOUGA - Research Unit), *Mediapólis – Revista de Comunicação, Jornalismo e Espaço Público* (CEIS20 - Centro de Estudos Interdisciplinares do Século XX, Faculdade de Letras da Universidade de Coimbra) e *Comunicando* (GT de Jovens Investigadores da SOPCOM). Membro do Conselho Editorial dos *Livros Labcom* (Laboratório de conteúdos online da Universidade da Beira Interior). Membro do *European Communication Monitor* – EUPRERA, desde 2013.

Publicou vários trabalhos académicos em obras coletivas, atas de congressos, revistas nacionais e estrangeiras. Destacam-se as publicações:

-
- Ruão, T. (2006). *Marcas e Identidades – Guia da Concepção e Gestão das Marcas Comerciais*. Porto: Campo das Letras.
- Ruão, T.; Freitas, R. de; Ribeiro, P.C. & Salgado, P. (2014). *Comunicação Organizacional e Relações Públicas, Horizontes e Perspectivas*. Braga: CECS – Centro de Estudos e Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.
- Ruão, T. & Kunsch, M. (2014). Tendências da Comunicação Organizacional e Estratégica. Edição temática da revista *Comunicação e Sociedade*, 26. Braga: CECS – Centro de Estudos de Comunicação e Sociedade, Universidade do Minho.

O livro *A Organização Comunicativa: teoria e prática em Comunicação Organizacional* pretende analisar o modo como a comunicação acontece nas organizações – bem como a forma como tem sido estudada, em particular, pelos investigadores das Ciências da Comunicação -, a partir da sua combinação com dois fenómenos que constituem parte do lado *expressivo* das empresas/instituições: a cultura e a imagem. Ou seja, no cerne deste trabalho está um olhar sobre o lado *expressivo* das organizações, ou sobre a sua *dimensão comunicativa e simbólica*. São quatro os objetivos desta publicação: (a) demonstrar o valor da abordagem comunicativa das organizações; (b) visitar as fundações conceptuais da Comunicação Organizacional; (c) encorajar os investigadores a olharem a Comunicação Organizacional através de novas lentes teóricas; e (d) articular as distintas perspetivas comunicativas sobre as organizações, sobre o processo de organizar e sobre a *expressividade organizacional* no interesse dos académicos da especialidade. Trata-se da publicação de parte do enquadramento teórico da tese de doutoramento em Ciências da Comunicação que a autora defendeu em 2008 sobre a *Organização Comunicativa*.